

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

EFEITOS CAUSADOS NOS CLIENTES PELA AUTOMATIZAÇÃO
DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS NA AG. CTO FPOLIS DO BANCO
HSBC BANK DO BRASIL S.A.

Acadêmico

Marcelo Rodrigues de lima

Orientadora

Prof^{ra}. Alessandra de Linhares Jacobsen

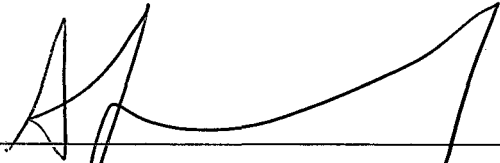
Florianópolis – 2002

SC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

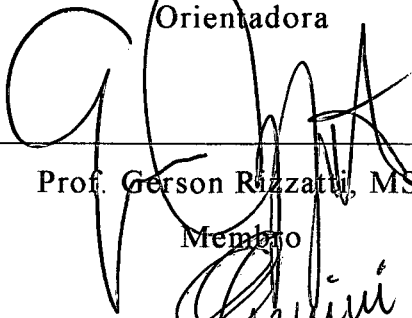
A presente monografia “EFEITOS CAUSADOS NOS CLIENTES PELA AUTOMATIZAÇÃO DOS SERVIÇOS BANCÁRIOS NA AG. CTO FLORIANÓPOLIS DO BANCO HSBC BANK DO BRASIL SA”, foi apresentada e julgada perante a Banca Examinadora, que atribuiu a nota _____ ao aluno Marcelo Rodrigues de Lima, como requisito para conclusão do Curso de Administração.

Banca Examinadora:




Profª Alessandra de Linhares Jacobsen, MS.c

Orientadora



Prof. Gerson Rizzatti, MS.c

Membro



Prof. Pedro Carlos Schenini, Dr.

Membro

Não é o mais forte da espécie que sobrevive, nem o mais inteligente. É o que melhor se adapta à mudança.

(Charles R. Darwin).

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por ter estado sempre ao meu lado, me proporcionando em todos os momentos muita saúde para realizar mais um desafio em minha vida.

À minha mãe Eliet, meu pai Antidio e meus irmãos que são tão importantes na minha vida e na minha formação pessoal e profissional.

À minha noiva Terezinha pela paciência, carinho e incentivo que me dedicou nesse período.

À professora e orientadora Alessandra por ter acreditado em mim, depositando confiança, incentivo e atenção.

Aos funcionários e clientes do banco HSBC, pela compreensão e ajuda para realização deste trabalho.

Aos meus amigos e amigas, pelos momentos de descontração compartilhados.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização deste trabalho, muito obrigado.

SUMÁRIO

Resumo.....	7
1. Introdução	8
1.2 Justificativa	10
2. Objetivos	11
2.1 Objetivo geral	11
2.2 Objetivos específicos	11
3. Fundamentação Teórica.....	12
3.1 Sistemas de informação	12
3.2 Tecnologia da informação	16
3.3 Inovação tecnológica e mudança	18
3.4 Cultura	23
3.4.1 Elementos da cultura	25
3.5 Cultura brasileira	29
4. Metodologia	32
5. Análise dos resultados da pesquisa	36
5.1 Apresentação da empresa estudada	36
5.1.1 A empresa	37
5.1.2 Objetivos gerais do Banco HSBC bank do Brasil S.A.	39
5.1.3 Estrutura organizacional da Agência Centro Florianópolis	40
5.1.4 Área de serviço da agência	41
5.2 Sistemas de informações do HSBC utilizado pelos clientes	45
5.2.1 Serviços Online	46
5.3 Auto-Serviço	53
5.4 Implantação das inovações tecnológicas direcionadas ao atendimento da clientela do HSBC	54
5.5 O comportamento do cliente em relação ao uso das novas tecnologias	58
6. Pesquisa e análise da percepção da clientela diante do uso da tecnologia de informação disponível no HSBC	61
7. Alternativas de ação visando uma melhor absorção da tecnologia de informação por parte da clientela do banco HSBC	66
8. Conclusões	70
9. Bibliografia	72
10. Anexos	75
Roteiro de Pesquisa	
Folders	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 40

Figura 2 48

RESUMO

O presente trabalho apresenta uma análise da percepção da clientela diante do uso da tecnologia de informação disponível no HSBC. Para tal, foi necessário identificar as mudanças nas tecnologias de informação ocorridas a partir de 1997, ano em que o HSBC estabeleceu-se no Brasil, e analisar o comportamento do cliente diante do uso dos serviços alternativos de atendimento que o banco oferece, identificando se ocorre algum foco de resistência a partir do comportamento da clientela, abordando inclusive o aspecto cultural do brasileiro em relação às mudanças nos sistemas de informação do HSBC. O projeto viabilizou-se, através da metodologia de investigação teórica e prática. Os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa foram qualitativos. O tipo de pesquisa desenvolvida caracteriza-se como exploratório. Os dados foram coletados por observação direta e entrevista não estruturada não disfarçada. Também foram utilizados dados secundários, através da consulta de livros, revistas, Internet e documentos organizacionais. Após este estudo, percebe-se que as mudanças ocorridas causaram um certo impacto sobre a clientela do HSBC, e que estes ainda apresentam certa resistência quanto à utilização dos novos sistemas de informação.

1 INTRODUÇÃO

As últimas décadas proporcionaram a quebra de vários paradigmas até então existentes. Dentre estes acontecimentos, pode-se destacar o término da guerra fria, o fim do comunismo (com a consequência da queda do muro de Berlim), a criação do Mercado Comum Europeu e a posterior unificação de sua moeda, a entrada da China Comunista no mercado de prestação de bens e serviços, a criação dos mercados comuns (ALCA, NAFTA, Mercosul, etc), e, mais recentemente, a entrega de Hong-Kong a um regime comunista.

Estes acontecimentos trouxeram como consequência a dissolução de barreiras comerciais, abertura de mercado a globalização e livre iniciativa. Outro fator de grande importância foi a rápida evolução nos meios de comunicação, principalmente através da Internet, que quebrou barreiras e proporcionou a troca de informação entre pessoas de diversas partes do mundo.

Com todo este processo, a competitividade tornou-se fator determinante para a sobrevivência das organizações. O isolamento comercial constitui-se, então, em uma grande ameaça para o desenvolvimento das empresas, tornando-se vital às organizações a interação com o mercado, acompanhando-se suas mudanças e tendências.

Desta forma, o avanço tecnológico passa a fazer parte da vida das empresas e das pessoas em que a mudança no mercado torna-se constante. A quantidade de informações é cada vez maior, o tempo apresenta-se como algo muito precioso e a necessidade de se trabalhar para superar a concorrência é cada vez maior. Neste contexto, as pessoas procuram facilitar suas vidas através da utilização dos meios de comunicação e da informatização dos processos através de tecnologias avançadas.

A velocidade das mudanças no novo cenário econômico passou, assim, a impor ajustes às organizações. O que não foi diferente com as instituições bancárias, que passaram a investir em novos equipamentos de alta tecnologia com objetivo de proporcionar maior rapidez em seus serviços, maior eficácia, vantagem competitiva. Percebe-se, assim, que a tecnologia de informação representa atualmente um instrumento de diferenciação. É impossível imaginar uma instituição financeira, ou outro tipo de organização, sendo competitiva sem utilizar tal recurso, mesmo que apenas de forma

indireta. No entanto, vale lembrar que o uso desse tipo de tecnologia geralmente provoca, no ambiente em que é usada, uma série de mudanças que nem sempre são rapidamente absorvidas. Diante desse quadro, faz-se a seguinte reflexão:

No Brasil, será que as pessoas estão preparadas para a automatização em massa? Até que ponto este processo pode ser rentável, se a cultura latina caracteriza-se pelo calor humano, troca de contato físico e necessidade de diálogo, e porque ainda há certa rejeição por parte da massa em relação à utilização da tecnologia.

Um dos grandes problemas enfrentados ainda é, de que forma utilizar a tecnologia da informação no banco HSBC para tirar o máximo proveito possível em relação aos clientes, e se mal direcionada que consequências pode causar?

O Banco HSBC é um banco múltiplo, controlado pela HSBC Holdings, uma das maiores e mais sólidas instituições financeiras internacionais, com mais de 130 anos de tradição e experiência em todo mundo. O Grupo HSBC, com sede no Reino Unido está operando desde março de 1997 diretamente no mercado brasileiro através do Banco HSBC Bamerindus S.A. e suas empresas controladas. A exemplo do que ocorrem nos demais oitenta países em que a organização atua, o Grupo HSBC vem firmando seus alicerces no Brasil para conquistar o mercado e os consumidores brasileiros com produtos e serviços de padrão internacional.

O HSBC iniciou suas atividades em 10 de março de 1997 e em 26 de março foi autorizado pelo Banco Central do Brasil a operar sobre forma de banco múltiplo, nas carteiras comerciais, de investimento, de crédito imobiliário, de crédito, financiamento e investimento e de câmbio. Através de suas controladas, atua também nas áreas de seguros e capitalização, arrendamento mercantil, corretagem de câmbio e valores mobiliários, administradora de cartões de crédito e administração de fundos múltiplos de investimentos.

Assim se faz também a Agência Centro Florianópolis do banco HSBC em estudo, situado na rua Felipe Schmidt, nº 376, Centro Florianópolis, controlada pela rede sul do Banco HSBC, estabelecida em Porto Alegre, capital do estado do Rio Grande do Sul. A referida agência passa também por mudanças tecnológicas que merecem, igualmente a devida atenção para que possam trazer os benefícios esperados.

1.1 Justificativa

O número de empresas concorrentes aumentou em todos os setores. Vive-se numa sociedade de grandes e rápidas mudanças. A qualidade, os produtos, preços e a tecnologia estão cada vez mais equivalentes entre os concorrentes e a única alternativa é diferenciar para sobreviver.

Este diferencial pode não estar no produto ou na tecnologia que a empresa oferece, mas sim naquilo que o cliente não espera da empresa. O que a empresa precisa é surpreender o cliente através de novos produtos e serviços, antecipando-se às suas necessidades e expectativas. Na maioria das vezes, no entanto, as organizações preocupam-se em oferecer instalações bonitas, com sistemas de alta tecnologia e deixam de lado outras variáveis, como a característica da população local, sua cultura, sua educação e um fator de extrema importância que é o nível de desenvolvimento da concorrência local, que muitas vezes subestima empresas multinacionais que se estabelecem no Brasil. Este é o caso dos bancos brasileiros, que possuem o melhor sistema de tecnologia bancária do mundo.

A abertura às mudanças deve ser estimulada, mas é importante que ocorra uma adequação da empresa com a realidade local onde esta se estabelece.

Assim, este trabalho assume a importância de identificar alternativas de melhoria no auto-atendimento que, somando à informatização, possa proporcionar ao cliente maior satisfação nos serviços de atendimento oferecidos pelo banco e identificar o que causa a rejeição por parte dos clientes na utilização dos serviços de auto-atendimento.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar e analisar o comportamento do cliente do Banco HSBC frente ao uso das tecnologias de informação disponíveis, propondo estratégias que possibilitem uma maior absorção destas tecnologias diante de possíveis resistências.

2.2 Objetivos específicos

- a) Levantar características da organização em questão;
- b) Identificar as tecnologias de informação usadas pelos clientes externos;
- c) Pesquisar as formas da implantação das inovações tecnológicas direcionadas a clientela do banco desde 1997, data em o HSBC inicio suas atividades no Brasil como Banco múltiplo;
- d) Pesquisar e analisar a percepção do cliente diante do uso da tecnologia de informação disponível no Banco, abordando inclusive aspectos culturais;
- e) Verificar a presença de focos de resistência no uso de tecnologia da informação a partir do comportamento do cliente;
- f) Sugerir alternativas de ação visando uma melhor absorção da tecnologia de informação por parte da clientela do banco HSBC;

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico é de fundamental importância na elaboração do projeto, pois é através do referencial que se obtém a investigação, contextualização e consistência, este que permite ao pesquisador, tornar maior o conhecimento dos estudos realizados a respeito de um tema proposto (Vergara, 2000).

3.1 Sistemas de informação

São diversos os conceitos de sistemas. Mas, modernamente, Rezende & Abreu (2000, p.30) destacam os seguintes:

- Conjunto de partes que interagem entre si, integrando-se para atingir um objetivo ou resultado;
- Partes interagentes e interdependentes que conjuntamente formam um todo unitário com determinados objetivos e efetuam determinadas funções;
- Em informática, o conjunto de *software*, *hardware* e recursos humanos;
- Componentes da tecnologia da informação e seus recursos integrados;
- Empresas e seus vários subsistemas;

Os sistemas e empresas estão intimamente ligados, já que a própria empresa é um sistema e dentro dela existem diversos sistemas, independentemente do uso ou não da Tecnologia da Informação e de seus recursos (Rezende & Abreu, 2000).

O sistema, em sua essência, é o meio pelo qual a informação é distribuída, proporcionando a inter-relação entre as diversas partes da organização. Mas para que o sistema possa cumprir sua função é necessário que haja infra-estrutura adequada e tecnologia, essa hoje indispensável.

Já em relação à informação, Stoner & Freeman (1999, p. 488) definem como sendo “todos os dados que foram organizados ou analisados de algum modo significativo”.

Deste modo, é fundamental que a organização dos dados seja eficaz, facilitando assim o bom desempenho de quem irá utilizá-lo.

“A informação nos dias de hoje tem um valor altamente significativo e pode representar grande poder para quem a possui, seja pessoa, seja instituição. Ela possui seu valor, pois está presente em todas as atividades que envolvem pessoas, processos, sistemas, recursos financeiros e tecnologias” (Rezende & Abreu, 2000, p.97).

A informação tornou-se assim, o principal capital de uma organização, sendo atualmente capaz de elevar as cotações de determinadas empresas nas bolsas de valores, demonstrando porque as empresas estão cada vez mais investindo na capacidade de obter conhecimento e informação. Em função disto a informação tornou-se um bem capital. Tapscott & Caston (1995, p. 7), por exemplo, dizem que a informação está se tornando semelhante em termos de valor à mão de obra, às matérias-primas, e aos recursos financeiros. Deste modo, Druker (*apud*, Jacobsen, 2000, p.8), afirma que “as empresas não terão outra escolha a não ser lastrear toda sua atividade na informação.”

Observa-se, então, que para um bom desempenho organizacional é preciso dispor de um bom sistema de informações. Posto que, é através deste que o administrador pode obter, em tempo real, informações importantíssimas que irão influenciar tanto no planejamento e controle como na tomada da decisão. Com a velocidade das mudanças no mundo, o sistema de informação tornou-se o principal aliado da organização para se manter atualizada e competitiva.

Para Prince (1975, p.4), “ a abordagem do sistema de informação pode ser descrita como método sistemático de observação, análise, avaliação e modificação de uma organização empresarial ou de qualquer de seus segmentos ou partes”. Já Ballesteros & Alvarez (*apud* Jacobsen, 2000, p.8) definem sistema de informação como “um conjunto de elementos interdependentes, logicamente associados para atender a finalidade de gerar informação. É uma rede de subsistemas do sistema empresarial maior”.

O sistema de informação tem, portanto, como objetivo levar informações sobre as atividades de uma organização para os diversos níveis organizacionais, servindo de suporte para qualquer atividade dentro da empresa (Jacobsen, 2000). Sendo assim, um avançado sistema de informação dentro da organização é vital para seu crescimento e

sucesso financeiro, em todas as áreas organizacionais, desde distribuição até o controle, tornando-se um aliado indispensável na busca de melhoria do serviço ao consumidor e no desenvolvimento de novos produtos, também na administração de recursos humanos e no planejamento estratégico. Para Gates (1999, p. 22), por exemplo, é preciso “um fluxo rápido de informações proveitosas para dinamizar processos, elevar a qualidade e melhorar a execução dos negócios”.

A maior parte das empresas não percebeu que as ferramentas para realizar mudanças estão disponíveis para todos. Embora a maioria dos problemas das empresas seja essencialmente de informação, pois poucos têm a capacidade de usá-la adequadamente (Gates, 1999).

Como se sabe, a informação é vital num mundo em constantes mudanças em que a troca de informação é um dos meios mais eficazes de se obter novos conhecimentos. Um exemplo real de recurso tecnológico interessante para esse fim é a Internet, que proporciona a todos, notícias atualizadas a todo o momento e de qualquer parte do mundo, não só através de textos como também, de sons e imagens.

As aplicações de um sistema de informações visam principalmente tornar a empresa mais ágil, sendo capaz de definir com mais clareza a situação da empresa no mercado, planejar estratégias, pontos fortes, e fracos, recursos, movimentos dos competidores, definição dos consumidores.

Segundo Gates, (1999, p. 13):

“As empresas precisam ter o mesmo tipo de sistema nervoso de um ser humano: a capacidade de funcionar com controle e eficácia, de reagir com rapidez às emergências e oportunidades, de levar informações valiosas às pessoas da empresa que delas necessitam, a capacidade de tomar decisões rápidas e interagir com clientes” (Gates, 1999).

Já Oliveira (*apud* Rezende & Abreu, 2000, p. 63) diz que “um sistema de informação eficiente pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa. Esse impacto pode beneficiar a empresa, os clientes e/ ou usuários”. Este benefício que as empresas estão obtendo está diretamente relacionada com a quantidade de informações que dispõem para poder definir o rumo certo que devem tomar. Afinal, já que as mudanças no mercado ocorrem a todo instante, é preciso dispor de informações rápidas e

precisas. Assim, o administrador poderá contar com um bom suporte de informações que o auxiliem no processo de tomada de decisão. Jacobsen (2000, p.7), por exemplo, diz que os “sistemas de informação já estão bastante difundidos, especialmente pela enorme capacidade que têm de auxiliar e agilizar os processos de tomada de decisão”.

Uma questão que não pode deixar de ser levantada é a associação que as pessoas fazem entre sistema de informação e computador, que serve como armazenador, de modo a facilitar, a organização e também o acesso às informações. De fato, a tecnologia está proporcionando as empresas novas alternativas. Os sistemas de informações tornaram as distâncias entre países, clientes e empresas mais curtas, caracterizando a globalização, definindo um novo modo de se fazerem negócios, proporcionando melhor atendimento ao cliente, inteligência de marketing e administração financeira.

Segundo Jacobsen (2000, p.11), “vale lembrar que qualquer atividade, ou fluxo de informação que ocorra dentro de uma organização pode muito bem existir sem a interferência da tecnologia de informação”. A mesma autora (Jacobsen, 2000, p.12) comenta ainda que “as tecnologias de informação devem ser consideradas apenas como um dos componentes dos sistemas, pois entendê-la não é o mesmo que entender o sistema de informação como um todo”. Em verdade, na implantação de um sistema de informação, não basta dispor de equipamentos de última geração, é preciso também que haja uma preparação adequada de quem irá utilizá-la, seja o funcionário ou o cliente.

Por fim, analisando os conceitos de diversos autores pode-se concluir que o sistema de informação é uma série de dados trabalhado que auxilia ao executivo na tomada de decisão, relacionando-se com os diversos departamentos e com os clientes. Um sistema visa, assim, melhorar o lucro aumentar as oportunidades, proporcionar maior qualidade nos serviços e comodidade aos clientes, rapidez nas informações e por consequência diminuir os custos. Ainda, os sistemas de informação baseados em computadores, que contam com o apoio da tecnologia, podem proporcionar maior eficiência e eficácia no uso, obtenção e manipulação dos dados e informações circulantes.

3.2 Tecnologia da informação

A tecnologia da informação tornou-se uma arma competitiva para as empresas. Diante do atual cenário mundial, é impossível imaginar uma empresa competitiva sem associá-la à utilização da tecnologia da informação.

Segundo Alves & Fernandes (1992, p.34), “a imposição do mercado ou ramo de negócio faz com que a empresa invista em tecnologia da informação para sobreviver, igualar-se a um concorrente, como ocorre com frequência na área de serviços financeiros”.

Neste sentido, faz-se necessário conhecer os conceitos segundo alguns autores sobre tecnologia da informação. De forma simples, Rezende & Abreu (2000, p.76) a definem como “recursos tecnológicos e computacionais para geração e uso da informação”.

Outro conceito de tecnologia da informação, de acordo com Cruz (*apud*, Rezende & Abreu, 2000, p.76) é “todo e qualquer dispositivo que tenha a capacidade para tratar dados e ou informações, tanto de forma sistêmica como esporádica, quer esteja aplicada ao produto, quer esteja aplicada ao processo”.

Também definido por Rezende & Abreu (2000, p. 62) trata-se de:

“Grupo de telas e relatórios, habitualmente gerados na Unidade de tecnologia da informação que possui a maioria dos recursos de processamento de dados e gestiona a tecnologia da informação da empresa e seus recursos, gerando informações profícuas e oportunas aos clientes e/ ou usuários”.

Para Rodriguez & Ferrantes (1995, p.52), “o significado de tecnologia de informação compreende todos os recursos tecnológicos para armazenagem, tratamento e recuperação de dados, que são então transformados em informações úteis à sociedade”.

Assim, a utilização da tecnologia da informação atualmente é inevitável diante de tantas mudanças e do disputado mercado de trabalho, não só nas empresas como no dia a dia das pessoas. Através das mudanças, a tecnologia de informação passou a ser vista como uma aliada em vez de ameaça para as organizações, sendo utilizada como ferramenta de diferenciação e de dominação do mercado. Neste contexto, a tecnologia da informação é considerada uma força decisiva que, de forma crescente, vem afetando o modo como as empresas se organizam, operam e concorrem. Executivos que decidem virar as costas para

a tecnologia da informação estão colocando em risco suas carreiras e o futuro de suas empresas (Keen, 1996).

As empresas hoje dispõem de recursos tecnológicos avançadíssimos, capazes de armazenar milhares de informações e, em poucos segundos, fornecer dados que até pouco tempo atrás demorava no mínimo alguns minutos para se obter. Neste contexto, as possibilidades de utilização da tecnologia de informação como instrumento de diferenciação são muitas, desde a redução de custos e preços até o estreitamento nas relações com clientes, também aumentando o poder de pressão sobre fornecedores ou de estreitamento de relações com eles, como *just-in-time* (Torres, 1995).

Segundo Teixeira (2000) “atender a um cliente na agência custa 1,07 dólar, pelo telefone o preço cai para 55 centavos de dólar e via Internet, para 2 centavos de dólar. Uma transação pela WEB pode ser 90% mais barato do que uma feita na agência física”.

Torres (1989, p. 52) “crê que uma das principais funções das tecnologias modernas de informações seja exatamente a de servir de apoio para a diferenciação da empresa, seja em seus produtos, ou em sua estrutura operacional, logística”. Um exemplo destes busca de diferenciação, colocado por Tapscott & Caston (1995), deu-se justamente através dos “sistemas de computação que estão agora ampliando o alcance externo das organizações, antes se limitando como recurso interno, agora ligando empresas a seus fornecedores, canais de distribuições e clientes”.

Keen (1996, p.16) ainda comenta que;

“A história da tecnologia da informação é uma história ininterrupta. A velocidade das transformações é óbvia, no mundo dos negócios, nas empresas e na própria tecnologia. A sociedade on-line, terminais eletrônicos, sistemas informatizados de reservas de passagens, produção industrial integrada por computador e leitores de códigos de barras nos supermercados, esta se consolidando rapidamente; a rede, como evolução dos organogramas tradicionais, esta deixando de ser um clichê para se transformar em viabilidade e possibilidade concretas, com o espaço crescente das telecomunicações na coordenação de operações geograficamente dispersas” (Keen, 1996).

Este exemplo citado anteriormente por (Keen 1996) pode ser evidenciado através dos bancos, que vêm buscando a cada dia proporcionar novas alternativas de atendimento ao cliente através dos serviços *on-line*, das máquinas de auto-atendimento,

telebanco. A cada dia é oferecida uma nova alternativa de serviço, sempre visando maior rapidez no atendimento e economia de dinheiro.

Como exemplo, Alves & Fernandes (1992, p.36) citam os bancos como “empresas com papel estratégico, com seus sistemas de automação bancária, caixas automáticos. Hoje um banco não é competitivo sem estas aplicações, em alguns bancos, começam a ser implementados os serviços de banco eletrônico, que irão permitir a integração dos serviços prestados pelo banco a seus clientes”.

Por outro lado, a automação bancária ainda sofre uma grande rejeição por parte de uma considerável parcela de clientes devido à segurança e a proteção de dados, como exemplo Eaton & Smithers (1984, p280) cometam que:

“O fato de depender fortemente das informações para poder controlar uma organização torna também o processo vulnerável a informações incorretas ou enganoso. Em vista do fato de que uma organização toma muitas medidas a base de informações recebidas sob forma eletrônica, apenas (os bancos transferem eletronicamente uns \$ 100 bilhões por dia), torna-se vital proteger os sistemas contra fraude” (Eaton & Smithers, 1984).

Apesar de as instituições financeiras investirem muito em programas de segurança de alta tecnologia, seus clientes podem estar sujeitos a serem vítimas de fraude.

Diante do exposto, é importante ressaltar que a tecnologia da informação está à disposição de qualquer empresa, desde uma pequena até as multinacional, bastando ter capital para investir. O diferencial, no entanto, pode não estar apenas em possuir máquinas de última geração, como dirá qualquer banqueiro, credibilidade e relacionamento com o cliente são dois patrimônios que nem mesmo a mais endinheirada das novas empresas de Internet pode comprar, (Teixeira, 2000), e sim na forma de descobrir o que os clientes esperam da empresa, e quais as suas necessidades.

3.3 Inovação tecnológica e mudança

A mudança tecnológica é algo que se tornou comum a todos. A todo instante surgem novos produtos com tecnologias mais modernas (grande parte utilizando a

tecnologia) de informação e tornando obsoletos produtos similares disponíveis no mercado, dificultando assim o acompanhamento destas inovações. O computador, ou simplesmente a informática está presente hoje em todos os ramos de atividades. Já nos primeiros anos de escola, as crianças começam a discutir conceitos e utilizar instrumentos de informática.

No entanto, como afirmam Stoner & Freeman (1999, p. 306), “mudar a tecnologia de uma organização implica alterar seu equipamento, seus processos de engenharia suas técnicas de pesquisa e seus métodos de produção”.

Mesmo diante desse quadro, até aquelas organizações conservadoras tiveram que se render a essas inovações para poder sobreviver. Em verdade, quem quiser manter-se preparado para o mercado de trabalho, além de formação específica, precisa absorver este tipo de tecnologia.

Segundo Rodrigues & Ferrantes (1995, p.6), “a inovação se dá através do trabalho mental, na tentativa de melhorar permanentemente os produtos e serviços, com a introdução de novas idéias. Pode ser tipicamente ilustrada através de atividades científicas, mas tem se tornado mais e mais valorizada nas organizações empresariais, principalmente devido à automação dos processos”. Assim, toda inovação traz consigo mudanças que, para muitos, é sinônimo de medo, mas para a sobrevivência da organização se faz necessária, sendo que estas proporcionam novas oportunidades. A mudança organizacional causa impacto pelo medo do desconhecido, do novo, algo que provoca mudança no comportamento tanto nos funcionários de uma organização como nos clientes.

Segundo Laudon & Laudon (1999, p. 211), “normalmente as pessoas resistem a novos procedimentos, novos relacionamentos de trabalho e novas tecnologias porque não estão certas sobre como serão afetadas”.

Em seu artigo, Jacobsen (2002) destaca os principais motivos que conduzem as pessoas a resistências impostas por mudanças, são elas: “Medo de perder algo de valor; Falta de entendimento e de percepção clara sobre as mudanças e suas implicações; Discordância quanto aos benefícios da mudança; Preocupação por não ter habilidades suficientes para lidar com as inovações”.

Estas são realidades vividas por todos no dia-a-dia, quando a pessoa se defronta com algo novo se sente deslocada por não ter o conhecimento do que se passa, ou de como

deve agir diante da nova situação, por isso a preparação é fundamental, soluções devem ser buscadas quando na implementação de novos métodos.

Para Rezende e Abreu (2000, p. 119) “os impactos nos indivíduos dizem respeito a temores, resistências, ajustamento, formação e/ ou enquadramento, desempenho e saúde ocupacional”. Adicionalmente, em seu livro, Torres (1989, p. 48) diz que:

“os impactos das tecnologias de informação já foram suficientemente grandes para que alguns autores concluíssem que as mudanças delas decorrentes trarão consequências muito mais profundas e rápidas que todas as revoluções tecnológicas anteriores, alterando drasticamente o perfil de toda a sociedade e de suas organizações” (Torres, 1989).

É importante ressaltar que as novas tecnologias causam grande pressão sobre os indivíduos, à medida que estes avanços provocam um descompasso entre o trabalho e habilidade, e também mudam as condições de salário e emprego.

Rezende & Abreu (2000, p. 119) citam, por exemplo, algumas atitudes que são tomadas pelo indivíduo diante das inovações tecnológicas, quais sejam:

- tratar a tecnologia como parte de um mundo do qual não faz parte e com o qual é impossível qualquer tipo de comunicação;
- tratar o setor de informática como um setor privilegiado;
- criar uma imagem de autonomia, subvalorização à tecnologia ;
- considerar que a tecnologia irá resolver todos os problemas;
- ter medo do novo, demonstrar com reações contrárias devido ao conhecimento insuficiente do sistema; o indivíduo tem tendência a se defender.

Por outro lado, mudanças podem causar menos impacto quando são adequadamente planejadas.

Sendo que a “mudança planejada é a tentativa sistemática de reformular uma organização de modo a ajudá-la a se adaptar às mudanças no ambiente externo e a alcançar novos objetivos” (Stoner & Freeman, 1999, p. 300).

O *workstation* é um exemplo da busca da adaptação das pessoas diante das mudanças causadas pelo avanço tecnológico nas técnicas de computação. Segundo Tapscott & Caston (1995, p.166):

“A transição dos tradicionais terminais de processamentos de dados baseados em caracteres, para *workstations* inteligentes e multimídia, com múltiplas funções e incorporando apresentação gráfica colorida para usuários, imagens com movimentação e som de alta qualidade, é o aspecto mais visível e emocionante do novo paradigma da tecnologia” (Tapscott & Caston, 1995).

Este exemplo do autor demonstra, de forma clara, a busca da adaptação das pessoas frente às mudanças tecnológicas.

Estimular uma pessoa a participar de uma determinada solução, pode torná-la mais comprometida na execução da mesma, bem como reduzir seu temor de mudanças. É mais provável que as pessoas aceitem uma solução na qual tiveram treinamento apropriado e se a mesma tiver o apoio da administração (Laudon & Laudon, 1999).

É importante que as organizações preocupem-se em buscar soluções para a resistência humana diante das inovações, o que é fundamental para que as estratégias funcionem na busca dos objetivos.

Segundo Conner (1995), O segredo é aumentar a resiliência dos resistentes, como segue: Entender a mecânica básica da resistência humana; Enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas; Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou disposição; Encorajar e participar de expressões abertas de resistências; e Entender que a resistência positiva é tão comum quanto aquelas percebidas como negativas, e que ambas seguem suas respectivas seqüências de eventos que podem ser antecipadamente gerenciadas (Conner, 1995).

O administrador deve buscar estratégias que conduzam o cliente a se adaptar da melhor forma possível aos métodos propostos pela empresa, buscando uma harmonia que proporcione tanto para a empresa como para o cliente confiabilidade no serviço executado.

Em verdade, entende-se que como toda organização com fins lucrativos busca lideranças e competitividade para responder ao ambiente externo, é preciso que esteja preparada para as mudanças ambientais, a globalização, a tecnologia da informação, e

busque conhecimento e preparo para que esta mudança ambiental torne-se oportunidade em vez de problema e desperdício.

A mudança pode ser definida, segundo Judson (1980, p. 24), como “qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo”. E, assim “muitos esforços de mudança fracassam pelo fato das pessoas não se desprenderem de atitudes e comportamentos antigos, e de sua tendência a voltar aos padrões habituais de comportamento” (Stoner & Freeman, 1999).

No mercado atual, a mudança tecnológica é a que se faz mais presente, sendo utilizada pelas empresas como um recurso necessário para acompanhar as mudanças e diminuir seus custos. Esta mudança causa reação interna e externa. Internamente, está relacionada aos funcionários das empresas e externamente aos clientes e sua aceitabilidade. Porém, “num ambiente cada vez mais complexo tecnologicamente, o sucesso empresarial passa a depender, de modo fundamental, da capacidade de organização em termos de administrar a sua base informacional, e aproveitar as oportunidades de diferenciação que as novas tecnologias de informação oferecem” (Torres, 1995, p. XIV).

A tecnologia lhe impõe desafios e problemas, mas quando dominada, permite maior eficiência na utilização dos seus recursos disponíveis para o efetivo alcance de seus objetivos. Também aparece como a variável crucial, principalmente quando as inovações tecnológicas desenvolvidas em outras empresas impõem modificações nas tecnologias utilizadas pela empresa na luta contra seus concorrentes. Assim, a empresa que dispõe de tecnologia tende a contar com uma vantagem diante de seu concorrente, tanto na eficiência de seu serviço como na qualidade dos produtos, reduzindo custos de produção e de atendimento ao cliente. Neste contexto, concorda-se com Gates (1999, p.17), ao afirmar que “as empresas que terão sucesso na próxima década serão aquelas que utilizarem as ferramentas digitais para reinventar sua maneira de trabalhar”.

Uma destas ferramentas digitais que revolucionou o mercado é a computação em rede, definido por Tapscott & Caston (1995, p.163) como “meios pelos quais os usuários possam ter acesso a uma ampla gama de informações, aplicações e recursos de computação, sem precisar se preocupar com a forma de como estes recursos estão interligados”. Esta rede proporcionou, ao mesmo tempo, facilidade e oportunidade para

todas as unidades de negócios existentes na empresa. Os mesmos autores Tapscott & Caston (1995, p.173), ainda complementam. “Em suma, a computação em rede está permitindo que as organizações possam compartilhar novas inovações de sistemas e encorajar o desenvolvimento mais rápido e eficaz de novas aplicações em outras operações da empresa”.

Porém, como comentam Rezende & Abreu (2000, p. 66), “o ser humano é parte fundamental nesse processo, porque faz as engrenagens da empresa funcionar plenamente. Portanto, deverão ser respeitados seus valores e considerado seu repertório individual, seu conjunto de valores, todavia sua capacitação é imprescindível”.

Sobre este aspecto é importante ressaltar que o diferencial pode estar em ter pessoas de alta capacidade e competência dentro da empresa, este também é um fator determinante na disputa de mercado, principalmente pela valorização do capital intelectual que uma empresa possui, uma prova viva deste disto é a Microsoft, onde o desenvolvimento de novos produtos depende principalmente de seu capital intelectual.

3.4 Cultura

São muitos os seus significados, por isso a grande dificuldade de defini-la. Arantes (1998), em sua obra, diz que “a cultura popular está longe de ser um conceito bem definido pelas ciências humanas e especialmente pela Antropologia Social, disciplina que tem dedicado particular atenção ao estudo da cultura”.

Mas para o fim que se destina este trabalho, aceita-se como definição de cultura aquela constante no dicionário filosófico de Rosental e P. Ludim (*apud* Sodré, 1981, p3) como “conjunto dos valores materiais e espirituais criados pela humanidade, no curso de sua história”.

Sodré (1981, p.4) ainda complementa sobre o termo cultura, como segue:

“Conjunto de formas da vida espiritual da sociedade, nasce e se desenvolve à base do modo de produção dos bens materiais historicamente determinado. Assim, entende-se por cultura o nível de desenvolvimento alcançado pela sociedade na instrução, na

ciência, na literatura, na arte, na filosofia, na moral, etc., e as instituições correspondentes”(Sodré, 1981).

Para Chiavenato (1991), a cultura equivale ao modo de vida da organização em todos os seus aspectos, como idéias, crenças, costumes, regras, e técnicas. Neste sentido, todos os seres humanos são dotados de cultura. Em função disso, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de sua própria cultura.

Segundo Louis (*apud* Freitas, 1991, p.9) “Cultura, refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade”.

Para Motta & Caldas (1997, p.16), a cultura é um conceito antropológico e sociológico que comporta múltiplas definições:

“Para alguns, a cultura é a forma pela qual uma comunidade satisfaz as suas necessidades materiais e psicossociais. Implícita nessa idéia está a noção de ambiente como fonte de sobrevivência e crescimento. Para outros, a cultura é a adaptação em si, é a forma pela qual uma comunidade define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Nesses dois casos, esta presente a idéia de feedback. A adaptação bem sucedida leva a evolução nessa direção. A adaptação mal sucedida tende a levar a correção e à evolução em outra direção” (Motta & Caldas, 1997).

Motta & Caldas (1997, p.16) ainda complementam sobre outra forma de ver a cultura como parte do inconsciente humano. “Todas as configurações culturais estariam previamente inscritas no inconsciente. Todavia, as condições ambientais internas e externas à comunidade seriam responsáveis pelas combinações diversas de traços presentes no inconsciente. Essas combinações apresentam-se sob forma de símbolos, cujos significados nos dão a chave de uma cultura e, portanto, de uma comunidade humana”.

Estas visões não esgotam de forma nenhuma as diferentes possibilidades teóricas e metodológicas do estudo da cultura. Dão-nos, todavia, alguns dos principais focos de análise que estão na base de muitos estudos atuais sobre cultura, cultura nacional, cultura brasileira.

No Brasil, a cultura caracteriza-se pela heterogenidade, três raças misturaram-se e deram origem a várias subculturas, através das matrizes: indígena, portuguesa e a África negra.

Esta mistura deixa claro o porque das diversas subculturas espalhadas por todo o território Brasileiro, e porque a cultura brasileira sofre extrema influência dos estrangeiros tendo que aceitar e se adaptar aos costumes impostos por empresas que aqui se instalam, tornando cada vez mais difícil assumir uma identidade própria.

“As empresas continuam a planejar sistemas complexos e caros de informação que não podem funcionar a não ser que as pessoas modifiquem o que fazem. Ainda assim, essas empresas raramente identificam onde o comportamento e a cultura devem mudar, para que suas iniciativas informacionais obtenham êxito”(Davenport, 1998).

Davenport (1998, p. 110) ainda complementa dizendo:

“Enquanto o comportamento envolve atos individuais, a noção de cultura abrange grupos ou organizações, em particular os valores e as crenças de um grupo. Por cultura em relação a informação entendo o padrão de comportamento e atitudes que expressão a orientação informacional de uma empresa. Culturas, nesse sentido, podem ser fechadas ou abertas, orientadas por fatos ou baseadas na intuição ou em rumores, de enfoque interno ou externo, controladas ou autorizadas. A cultura informacional de uma empresa pode também incluir preferências organizacionais por certos tipos de canais ou meios. Como exemplo, podemos citar a comunicação pessoal em contraposição ao telefone ou a teleconferência” (Davenport, 1998).

Com o processo de globalização, as multinacionais se alastram cada vez mais por vários países, na maioria dos casos não tomando conhecimento da cultura local, aspecto que pode dificultar a aceitação do produto ou serviço que a empresa oferece.

3.4.1 Elementos da cultura

A conceituação de cultura através de seus elementos é bastante envolvente, defronta-se com detalhes interessantes, que surpreendem pelo fato de, freqüentemente, passarem despercebidos.

Esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, em que assagem dos significados dá-se como uma coisa aceita.

Conforme Freitas (1991), alguns dos elementos da cultura são:

Valores

Segundo Deal & Kennedy (*apud* Freitas, 1991, p. 14), Valores são as crenças e os conceitos básicos numa comunidade. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos e estabelecem os padrões que devem ser alcançados. Os valores representam a essência da filosofia para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum e um guia para o comportamento diário.

Os valores bem definidos por uma comunidade são compartilhados por todos seus membros. Os valores dos empregados, por exemplo, devem ser compatíveis com os valores da organização na qual estão inseridos, só assim eles se sentirão parte importante dela e terão motivação para realizar os seus objetivos.

Uma pesquisa realizada por Psner, Kouser e Schmidt, mostra que os valores pessoais estão ligados diretamente aos valores organizacionais (*apud*, Freitas, 1991). Esta pesquisa proporcionou as seguintes conclusões:

- Os valores compartilhados estão relacionados com os sentimentos de sucesso pessoal, com o comprometimento organizacional, com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais, com o comportamento ético, com sentimentos de *stress* pessoal e profissional, com os objetivos organizacionais e com os *stakeholders*.
- Os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Possuem papel importante ao longo do tempo.
- Os valores de uma organização não devem mudar sempre para que não percam a confiabilidade das pessoas e devem se adaptar às mudanças, expansões e crescimento da empresa.

Crenças e Pressupostos

Cada comunidade possui a sua visão do mundo, esta visão é considerada por ela como válida e correta, quando conseguem resolver seus problemas com sucesso. Essa visão

se transforma então em crenças e pressupostos que, geralmente formam-se a respeito de como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas à organização.

Ritos, Rituais e Cerimônias

Conforme Freitas (1991), os ritos rituais e cerimônias são considerados sinônimos.

Deal & Kennedy (*apud* Freitas, 1991) vêem nos ritos, rituais e cerimônias um papel muito importante em tornar expressiva a cultura, à medida que comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados; estabelecem a maneira como as pessoas podem divertir-se; exercem uma influência visível e penetrante; apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores; guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação; exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados.

É importante observar que tais rituais podem ser alterados a partir de um novo planejamento, desenvolvendo assim uma nova visão do futuro.

Estórias e Mitos

Conforme Freitas (1991), as estórias são narrativas baseadas em eventos ocorridos que informam sobre uma comunidade, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente. Os mitos referem-se às estórias consistentes com os valores, porém, não sustentadas pelos fatos.

As estórias são tidas como muito poderosas porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas na própria vida; em apresentando

detalhes concretos, elas são geralmente bastante persuasivas; são mais rápidas e longamente memorizadas do que idéias abstratas isoladas.

Tabus

Para Freitas (1991), os tabus têm um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibição. É tudo aquilo que não funciona, que considera aspectos discriminatórios.

Heróis

Para Deal & Kennedy (*apud* Freitas, 1991), os heróis personificam os valores e condensam a força de uma comunidade. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois estes têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar. Entre as várias qualidades, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, faz seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores.

Algumas funções dos heróis são:

- Tornam o sucesso atingível e humano
- Fornecem modelos
- Simbolizam a organização para o mundo exterior
- Preservam o que a organização tem de especial
- Estabelecem padrões de desempenho
- Motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura

Normas

À medida que as pessoas convivem através do tempo, trazem ou criam certas expectativas a respeito de seus comportamentos. Toda cultura tem maneiras de fazer coisas, às quais Freitas (1991), denomina “normas”, que influenciam seus membros. Ou seja, todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não.

Para Freitas (1991, p. 33), “a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas”.

Comunicação

A comunicação é parte fundamental para uma administração de qualquer comunidade e/ou organização bem sucedidas. É inerente a ela. Num ambiente feito de pessoas, as pessoas comunicam, integram, trocam mensagens e idéias. Nessa integração social, as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e alteradas.

Existe também um processo não verbal de comunicação, tais como ambiente físico, a maneira como as pessoas vestem-se, decoração, refeitórios e estacionamentos. A cultura de grupo é manifestada através da comunicação de seus membros.

3.5 A cultura brasileira

Com a industrialização e o processo de globalização, a luta por um lugar no mercado torna-se a cada dia mais acirrado. O capitalismo faz com que o empregador explore cada vez mais seus empregados, a troco de baixos salários.

Por consequência de todo este processo, o que se tem de mais importância começa a desaparecer, a relação humana. Cada vez mais as pessoas são tratadas como apenas um número diante dos olhos do capitalismo selvagem.

Concomitantemente, com a entrada de empresas estrangeiras e imigrantes de todas as partes do mundo o Brasil sofre uma grande influência das culturas que aqui se estabelecem. Mesmo assim, o brasileiro consegue manter o seu diferencial, caracterizado por uma intensa cordialidade. Holanda (1995, p.147), numa expressão feliz, cita “que a contribuição brasileira para a civilização será de cordialidade – daremos ao mundo o homem cordial. A lhaneza no trato, a hospitalidade, a generosidade, virtudes tão gabadas por estrangeiros que nos visitam, representam, com efeito, um traço definido de caráter brasileiro, na medida ao menos, que permanece ativa e fecundada a influencia dos padrões de convívio humano, informados no meio rural e patriarcal”.

Percebe-se pelo que o autor anterior cita, que o brasileiro necessita de calor humano para viver bem, a troca de contato físico é um traço marcante de sua cultura, esta é uma característica bastante relevante e que deve ser levada em consideração pelas empresas que aqui se instalam. Afinal de contas “no homem cordial, a vida em sociedade é, de certo modo, uma verdadeira libertação do pavor que ele sente em viver consigo mesmo, em apoiar-se sobre si próprio em todas as circunstâncias da existência. Sua maneira de expansão para com os outros reduz o indivíduo, cada vez mais, a parcela social, periférica, que no brasileiro, como bom americano, tende a ser a que mais importa. Ela é antes um viver nos outros” (Holanda, 1995, p147).

O brasileiro em geral apresenta o desejo de estabelecer intimidade, procura sempre um convívio familiar, estabelecendo vínculos com o próximo. Holanda (1995, p148), ainda complementa dando exemplo no domínio da lingüística: “esse modo de ser parece refletir-se no pendor acentuado do brasileiro para o emprego dos diminutivos. A terminação “inho”, aposta as palavras, serve para familiarizar mais os brasileiros com as pessoas e com os objetos. É a maneira de fazê-los mais acessíveis aos sentidos e também de aproxima-los do coração.”

Assim o que se consta é que, muitos estrangeiros que procuram se estabelecer no Brasil encontram dificuldades, pois a maneira de ser do brasileiro não desaparece sequer nos tipos de atividades que devem alimentar-se normalmente a concorrência. “Um negociante de Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar

que, no Brasil como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo”.(Holanda, 1995. p.149)

O aspecto cultural do brasileiro é um diferencial, e as empresas ao estabelecerem-se aqui devem respeitar e refletir sobre seu posicionamento diante dessa cultura marcante pela sua generosidade e necessidade de contato com o próximo. O lado humano ainda é o mais importante, não se pode dar as costas ao cliente, este é a razão de viver das organizações. Muitas empresas que aqui se estabeleceram estão revendo seus conceitos diante das características do povo brasileiro para obterem um diferencial competitivo.

4 METODOLOGIA

Todo trabalho científico precisa se apoiar não apenas numa fundamentação teórica, mas também em um referencial metodológico que serve como uma espécie de direção para o processo de pesquisa. A definição de pesquisa, segundo Gil (1991, p. 19), é o “procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Assim, a criação de uma metodologia é importante na busca de informações, sendo através desta que a pesquisa obtém suas coordenadas para não se perder no andamento do trabalho, facilitando a seleção de modo mais rápido. Vale lembrar, ainda, que a metodologia é um instrumento importantíssimo no desenvolvimento de um trabalho científico. Para Demo (1987, p. 19), por exemplo, a metodologia é “uma preocupação instrumental, trata das formas de se fazer ciência, cuida dos procedimentos, das ferramentas dos caminhos”.

A partir deste desse contexto, define-se, a seguir, a metodologia usada para o desenvolvimento do atual trabalho de pesquisa.

O trabalho foi realizado na agência centro Florianópolis do Banco HSBC S.A., com objetivo de identificar o impacto que a automatização está causando no cliente do banco HSBC. As informações são levantadas através de material bibliográfico, documentos internos do Banco, entrevistas informais com clientes, para que se possa tomar conhecimento sobre suas opiniões.

O tipo de pesquisa desenvolvida caracteriza-se como exploratório que, quanto ao assunto, Gil (1991, p. 45) afirma que:

“Pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torna-lo mais explícito ou a construir hipóteses, o objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração de variados aspectos relativos ao fato estudado, na maioria dos casos essas pesquisas envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema de pesquisa e análise de exemplos que estimulem a compreensão” (Gil, 1991).

O método de abordagem utilizado nesta pesquisa foi o método qualitativo, que permite ao pesquisador captar o conhecimento presente na mente das pessoas. A pesquisa

qualitativa permite a realização de estudos, cujos dados não podem ser coletados por outros métodos devido a sua complexidade. A abordagem qualitativa, segundo Richardson (1985), apresenta flexibilidade teórico metodológico para a realização do estudo.

Richardson (1985, p39) ainda complementa sobre o método qualitativo, dizendo que este permite analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, ainda contribuir no processo de mudança de determinado grupo e no entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A amostra de clientes é do tipo não probabilística por acessibilidade, no qual foram entrevistadas 20 clientes. Este tipo de amostra caracteriza-se por uma seleção de elementos pela facilidade de acesso a eles, estando longe de qualquer procedimento estatístico (Vergara, 2000).

A perspectiva do estudo é transversal, pois não considera a evolução do fenômeno no tempo. O período de observação estendeu-se do mês de agosto de 2001, quando o trabalho começou a ser desenvolvido, ao mês de março de 2002. A população em estudo foi à clientela externa da agência Centro Florianópolis do HSBC.

Na técnica de coleta dos dados primários, são usadas a observação direta e entrevista não estruturada não disfarçada. Também se utilizam dados secundários, que foram colhidos através da utilização de livros, revistas, Internet e documentos da empresa.

A pesquisa bibliográfica é “realizada através de identificação, localização e compilação dos dados escritos em livros, artigos de revistas especializadas, publicações de órgãos oficiais” (Carvalho, 1994, p. 154).

Utiliza-se, também, neste trabalho, a pesquisa documental. Neste caso, “a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias” (Lakatos & Marconi, 1990).

A observação pessoal realizada no convívio diário com a empresa, também serve como fonte de informações, podendo-se comparar a literatura pesquisada com os fatos observados. Este é um procedimento fundamental para o estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia-a-dia, posto que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência (Gil, 1991).

A observação é participante, em que o pesquisador está engajado ou se engaja na vida do grupo ou na situação; é um ator ou um espectador interativo (Vergara, 2000).

A entrevista deu-se com a utilização de questionário aberto não estruturado possibilitando ao entrevistado dar respostas livres. (Anexo)

Neste contexto, pode-se perceber que o presente trabalho caracteriza-se por ser concomitantemente uma pesquisa de campo, documental, bibliográfica e estudo de caso. Além de ser do tipo exploratória descritiva. A própria Vergara (2000, p.49) assume que “uma pesquisa pode ser ao mesmo tempo, bibliográfica, documental, de campo e estudo de caso”. Isso leva a concluir que os tipos de pesquisa não são mutuamente excludentes, e que a variedade de recursos metodológicos possibilita, antes de qualquer coisa, uma riqueza de detalhes referentes ao assunto pesquisado.

Limitações do método.

O método escolhido para o estudo apresenta certas dificuldades e limitações quanto à coleta de dados. Elas são apresentadas a seguir:

- O método está limitado pela seleção de clientes da agência Centro Florianópolis para a realização das entrevistas, tendo em vista que o número de clientes é muito grande, ficando impossibilitada a realização de uma entrevista com todos, levando-se em consideração ainda que muitas pessoas não querem responder.
- O tempo foi um fator limitante, já que o banco fica aberto ao público apenas seis horas por dia, a jornada do pesquisador é realizada, na maior parte do tempo, dentro da agência, mesmo depois do expediente aberto ao público. Com a correria do dia-a-dia muitos clientes não tinham o tempo necessário para colaborar com a entrevista.
- Por se tratar de uma instituição financeira, a segurança e o sigilo são prioridades do Banco, por isso ocorre uma grande dificuldade de se obter informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho. Não houve

quase nenhuma colaboração por parte dos gerentes responsáveis pela agência, nem tão pouco do departamento de RH.

- Outro fator limitador diz respeito à pesquisa documental, já que havia pouco material disponível na agência e o banco não fornecia quase nenhum tipo de documentos interno.
- A falta de bibliografia relacionadas ao assunto na biblioteca da UFSC foi um grande fator de limitação da pesquisa.

Mesmo com tantas dificuldades encontradas devido aos compromissos assumidos no dia-a-dia e de todos os demais fatores citados, foi possível com ajuda de muitas pessoas e de Deus a realização deste trabalho.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Aqui, apresentam-se os resultados colhidos ao longo do presente trabalho, assim como se procede a análise dos mesmos.

5.1 Apresentação da empresa em estudo

Existe uma história fascinante por trás das quatro letras do HSBC. E esta história moldou e fez do Grupo o que ele é hoje. Fundado em 1865, em um posto árido do Império Britânico, na China, o HSBC era o Hong Kong Shanghai Banking Corporation, que nasceu para servir aos comerciantes de chá da região. Seguindo as rotas de comércio dos seus clientes foi se expandindo para outros países e as características institucionais que adquiriu de sua experiência, o tornou uma das principais instituições financeiras do mundo.

O HSBC herdou características que foram forjadas pela sua própria história. “Somos um Banco Internacional, conservadores embora pioneiros, mentalmente independentes e precavidos economicamente. Nós consideramos estas, características essenciais e duradouras do HSBC”, diz Sr. John Bond, atual Presidente do HSBC Holding plc. Conta ainda, que o banco sobreviveu a tempos turbulentos, atravessou longos períodos de guerra civil e foi durante estes acontecimentos que nossos antepassados administraram uma rede de agências na china. E o HSBC emergiu com rentabilidade, moldou o seu caráter através das tempestades porque passou, fortalecendo-se. “Nossa força nos dá oportunidades em tempos difíceis quando os outros estão fracos”, comenta o Presidente. Portanto, se olharmos a história do Grupo, veremos estes movimentos, às vezes ousados, que outros não fariam ou não poderiam fazer. Fez importantes aquisições através da sua história e cada uma trazendo experiências e habilidades que foram se incorporando ao Grupo.

Alem disso, o HSBC foi o primeiro banco em muitos países, incluindo: Tailândia, Japão, e os Estados Árabes do Golfo.

5.1.1 A Empresa

O Grupo HSBC, corporação internacional com sede em Londres, está presente em 81 países e tem 135 anos de tradição. No Grupo HSBC são cerca de 6.500 agências em todo o mundo, que empregam aproximadamente 170 mil funcionários e atendem 23 milhões de clientes. São 180 mil acionistas, sendo que as ações da corporação são cotadas nas bolsas de Londres, Paris, Hong Kong e Nova Iorque.

No Brasil, o HSBC Bank Brasil S/A – Banco Múltiplo possui 1.500 pontos de atendimento e 3.500 caixas automáticos. Com 20.000 funcionários responsáveis pelo atendimento à aproximadamente 6 milhões de clientes.

Já em Santa Catarina, o HSBC possui agências e postos de serviço de norte à sul do estado, sendo que na grande Florianópolis, são 8 agências: 4 em Florianópolis, 2 em São José e 1 em Tijucas, com cerca de 90 funcionários entre área de serviço e área gerencial. A agência centro Florianópolis em estudo possui em seu quadro 24 funcionários e atendem a 4000 mil clientes. A agência está dividida em duas áreas, de serviço e de negócios. Área de serviços e atendimento é composta de 7 caixas automáticos com auxílio de 3 estagiários monitorando atendimento, um microcomputador à disposição dos clientes para utilização do Internet Banking, três guichês operados por técnicos de agência GAX (caixas), tesouraria, além do balcão de atendimento geral e retaguarda. Esta área do banco é coordenada pelo gerente Administrativo. A área gerencial é composta pelo gerente Titular responsável por toda agência, por 1 gerente de Pessoa Física, 1 gerente *Premier*, 5 gerentes de negócios, 4 gerentes adjuntos. Esta agência é uma das principais agências do estado, com atendimento exclusivo para cliente preferencial Premier; uma classe de clientes que possuem um alto poder aquisitivo, em sua maioria com opção de investimentos no HSBC. Estes clientes recebem atendimento especializado por um profissional da gerência com conhecimento aprofundado em ações, fundos de investimento e situação de mercado.

O HSBC atua no mercado financeiro seguindo regras éticas, sempre comprometido com cinco princípios fundamentais:

- Excelência no atendimento a clientes;
- Operações efetivas e eficazes;
- Capital forte e excelente liquidez;
- Austeridade na utilização dos recursos;
- Política conservadora.

Através da ação dos funcionários, o HSBC busca promover:

a) O alto padrão de integridade; b) compromisso com a verdade e com a negociação justa; c) gerenciamento direto em todos os níveis; d) compromisso com a qualidade e com a competência avaliada abertamente; e) níveis mínimos de burocracia; f) decisões e implementações rápidas; g) supremacia dos interesses do Grupo sobre os interesses pessoais; h) delegação apropriada de autoridade com muita responsabilidade; i) relações trabalhistas justas e objetivas; j) política de recrutamento, seleção e promoção por mérito; l) conformidade com a ética, as leis e os regulamentos onde quer que se conduzam os nossos negócios; m) uma boa prática ambiental, baseada no desenvolvimento sustentável, no bem-estar e progresso de cada comunidade.

Já na área gerencial, o banco HSBC proporciona programas de treinamento, premiações por resultado, participação nos lucros do banco de acordo com a produtividade da agência e a possibilidade de experiência internacional, oportunizando ao gerente atuar como trainee em uma das agências do HSBC fora do país por um determinado período.

5.1.2 Objetivos gerais do Banco HSBC bank do Brasil S/A.

O Banco HSBC é guiado pela filosofia institucional HSBC bank do Brasil S/A, ou seja, um manual que determina os delineamentos éticos da Organização e suas responsabilidades como instituição.

Dentre os compromissos citados nesta filosofia, destaca-se o de contribuir para, cada vez mais, servir melhor aos clientes, remunerar de maneira mais adequada possível o capital dos acionistas e proporcionar aos funcionários um ambiente de trabalho digno, eqüitativo e justo.

Esta filosofia institucional HSBC compreende todos os valores, princípios e diretrizes do Banco, e de onde se originam os objetivos da Organização como instituição.

Dentre os objetivos do Banco HSBC, pode-se citar:

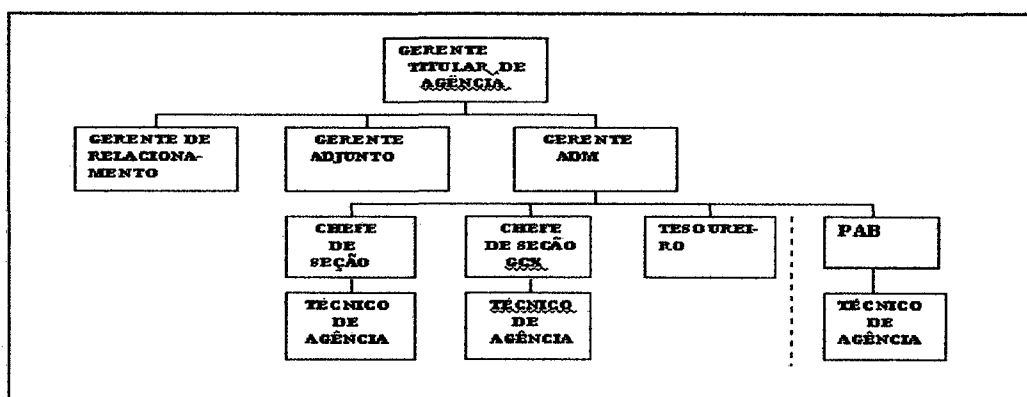
- a) Conquistar a posição de liderança entre os bancos privados brasileiros e ser o primeiro em excelência em serviços a clientes.
- b) Obter índice de satisfação dos clientes acima dos padrões dos bancos concorrentes, conquistando e mantendo sua finalidade.
- c) Ter quadro de funcionários qualificados e comprometidos com atitudes e comportamentos coerentes com Filosofia Institucional HSBC.
- d) Ser centro de excelência no lançamento e manutenção de novos produtos e no uso de tecnologias.
- e) Ter em cada unidade de negócio, foco em segmentos prioritários de clientes.
- f) Manter a liderança, entre os bancos privados, nas operações do comércio exterior brasileiro.
- g) Manter crédito ágil, seletivo, e não concentrado, assegurando a liquidez dos ativos em nível de excelência.

5.1.3 Estrutura Organizacional da Agência Centro Florianópolis

Apesar da política institucional estabelecer uma estrutura rasa, com poucos níveis, a agência tem uma estrutura altamente verticalizada. Sendo que a mais alta posição é ocupada pelo Gerente de Agência, e as posições mais baixas pelos técnicos de agência e escriturários. Os monitores não aparecem porque são cargos ocupados por estagiários que exercem esta função temporariamente.

O organograma das agências da grande Florianópolis é definido pela figura a seguir:

Figura 1: Organograma Agências Grande Fpolis/SC - HSBC Bank Brasil S/A



Fonte: Pesquisa realizada no Banco HSBC Bank Brasil S/A, 2001.

A estrutura é dada da seguinte forma:

Área gerencial

- Gerente titular de Agência
- Gerência de relacionamento
- Gerente adjunto de aquisição

Área de serviço

- Gerente administrativo
- Chefe de Sessão, Tesoureiro
- Caixa e Escriturário
- Estagiário

Como a área de serviço aos poucos está sendo substituída pelas novas alternativas de atendimento ao cliente, são descritos a seguir as funções que cada funcionário deste setor desenvolve, não se entrando em detalhes na área gerencial.

5.1.4 Área de serviço da agência

Gerente administrativo

Administradores da sustentação dos negócios.

Papel organizacional

- Administradores dos recursos humanos e materiais da agência que garantem apoio e continuidade à realização dos negócios
- Fatores de manutenção e aperfeiçoamento do desempenho global da unidade.

Função do chefe de serviço:

- Responsável pelos funcionários da agência, isto é, supervisiona as atividades realizadas por todos os funcionários, informando os resultados à supervisão (matriz).
- Negocia os períodos de férias e dias de folga referentes a cada funcionário.
- Repassa ao chefe de caixa de sessão as circulares vindas da matriz que tratam de alterações nas atividades bancárias.
- Responsável por tudo que se relaciona a serviços na agência.

Chefe de Sessão e tesoureiro.

Instrutores do corpo funcional.

Papel organizacional:

- Supervisores diretos das atividades de execução de serviços e atendimento a clientes na agência, orientando seus subordinados quanto aos procedimentos corretos a serem adotados e a postura adequada ao tratamento dos clientes com cortesia e precisão.
- Principais agentes de motivação daquelas que iniciam na carreira bancária, bem como geradores de produtividade, boa qualidade de serviços e clima estimulante no trabalho.

Função do chefe de sessão:

- supervisiona as atividades relacionadas ao seu departamento, tais com: cobrança (supervisiona títulos e duplicatas emitidas e recebidas), escrituração (cuida do bom andamento das atividades dos escriturários).
- Faz requisição de materiais necessários ao chefe de serviços.
- Responde pelo resultado de sua sessão.
- Supervisiona atividades dos caixas.
- Presta esclarecimento aos caixas sobre algumas dúvidas que possam ocorrer no decorrer do dia.
- Abre os malotes e distribui atividades aos caixas após o expediente de atendimento direto ao cliente.

Função do tesoureiro:

- Responsável pelos numerários que chegam ou saem da tesouraria.
- Organização e distribuição dos numerários aos caixas.
- Responsável pelo caixa automático, bem como a concretização dos depósitos efetuados no caixa 24 horas.
- Vende produtos.

Caixa e Escriturário

Responsável direto pela imagem da empresa e da agência junto ao público.

Papel organizacional:

- Geradores da primeira impressão que os clientes e não clientes têm da agência e da empresa

- Agentes diretos no estabelecimento dos primeiros vínculos dos clientes com a agência, através da boa qualidade de serviços e do atendimento cortês, ágil e correto.

Função do caixa:

- Atendimento correto ao cliente
- Acolhimento de depósito na conta corrente e poupança.
- Saques na conta corrente e poupança.
- Verificação do saldo da conta corrente e poupança.
- Venda de produtos.
- Quitação de títulos e duplicatas.
- Informações sobre atividades bancárias.

Função do escriturário

- Atendimento
- Entrega de talões de cheque.
- Venda de produtos.
- Abertura de conta corrente e poupança.
- Atendimento telefônico e fax.
- Organização das contas correntes e poupanças.
- Arquivo de documentos diversos
- Informações sobre atividades do banco tais como: horário de atendimento, documentos necessários para a abertura de conta corrente ou poupança.

Estagiário

É o primeiro contato do cliente e usuário com a agência. Também responsável direto pela imagem da empresa e da agência junto ao público.

Função do estagiário

- Recepção e abordagem
- atendimento
- direcionamento
- orientação

É importante ressaltar que, apesar da agência apresentar esta estrutura com uma grande quantidade de funções, distribuídas nos diversos setores, pouco destes funcionários restaram. Com todo este processo de implantação de novas tecnologias de informação, a tendência é que o quadro diminua, e muitas dessas funções entrem em extinção, por consequência, o contato entre máquina e cliente aumente cada vez mais e entre funcionários e clientes diminuam.

5.2 Sistemas de informações do HSBC utilizado pelos clientes

Nesta parte da pesquisa serão abordados os diferentes tipos de sistemas de informações que o Banco disponibiliza para que sua clientela realizarem suas operações bancárias, no sistema de auto-atendimento. Incluindo as tecnologias de informações através dos serviços on-line e também o auto-serviço.

5.2.1 Serviços Online

Com os Serviços Online, o HSBC busca a maior proximidade possível de seus clientes, que é um de seus principais atributos e também honrar o objetivo de pertencer à vanguarda da tecnologia.

No HSBC, tecnologia avançada é sinônima de comodidade, por isso o banco está cada vez mais investindo em tecnologia de informação a favor de seus clientes.

Com os Serviços Online, os clientes usuários consultam por meios de canais eletrônicos, como Internet, celular, Pager, e-mail ou Palm Pilot, do lugar onde estiverem, saldos e extratos. Fazem pagamentos, transferências e muito mais com a facilidade de não precisar ir ao banco.

Como tudo que é novidade, os serviços Online também provocam certa resistência por parte das pessoas que os usam. Por isso, é preciso estar bem preparado para responder a qualquer dúvida dos clientes, principalmente porque o banco tem uma campanha na mídia sobre seus serviços Online, o que, de certa forma, exige total transparência e prepara seus funcionários para o direcionamento na utilização correta destes serviços, evitando traumas e medo na utilização.

Tecnologias muito recentes geralmente são vistas com receio pelas pessoas. Principalmente quando envolvem informações confidenciais como extratos e saldos bancários.

Sendo assim, segurança é a palavra-chave dos serviços Online. O HSBC procura tranquilizar seus clientes, informando que os mais avançados recursos foram empregados para garantir o completo sigilo na transmissão de dados, procurando deixar bem visível para o cliente que o HSBC só investe em tecnologias 100% confiáveis.

Com os serviços Online, o HSBC proporciona a seus clientes economia de tempo, podendo estes obter as informações que precisam onde estiverem. E ganham também as agências, que têm mais tempo livre para investir na geração de novos negócios e em relacionamento.

O HSBC proporciona através de seu atendimento ao cliente 1400 Postos de Atendimentos, 3000 Caixas Automáticos, além do sistema de atendimento via telefone, conhecido como Telebanco.

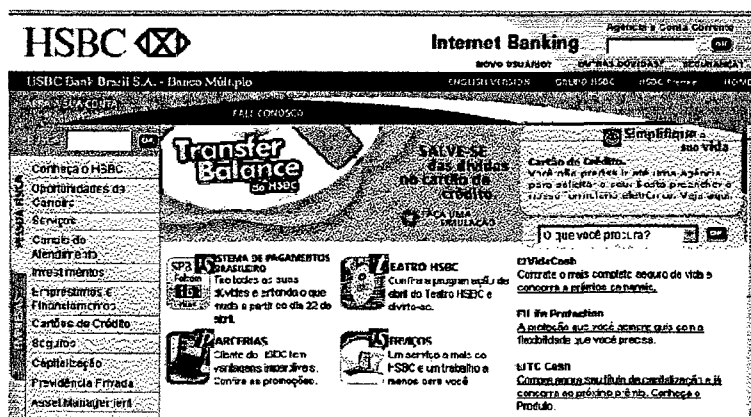
Internet Banking

Serviço oferecido pelo HSBC a seus clientes através da Internet, onde o cliente poderá consultar suas informações financeiras a qualquer hora do dia ou da noite e de qualquer lugar do mundo. O HSBC procura, através deste sistema de informação ao cliente, oferecer conforto eficiência e segurança. Para realizar transações financeiras é necessário que o cliente acesse o Internet banking através do site www.hsbc.com.br e digite os números da sua agência e conta corrente e em seguida uma senha exclusiva para este serviço.

Esta é considerada pelo banco, atualmente, como uma das grandes ferramentas de qualidade, conforto e rapidez no atendimento ao cliente. Por isso, o HSBC vem desenvolvendo cada vez mais opções de serviços financeiros, e principalmente, programas que garantam o sigilo e segurança nas transações e dados enviados. Esta questão da segurança é uma das grandes preocupações do banco neste tipo de serviço, já que está diretamente ligada à imagem da instituição.

O HSBC utiliza a mais avançada tecnologia de proteção à informação eletrônica. Todos os dados irão trafegar pela rede em códigos criptografados. Isto impede que sejam capturados ou entendidos por alguém que não seja do sistema do banco e destinatário final da informação (o cliente). Além disso, existe segurança de senha de acesso exclusivo, que pode ser alterado pelo Cliente, sempre que achar necessário. Em seguida, apresenta-se a tela inicial do Sistema Internet Banking:

Fig 2: Tela inicial Internet Banking HSBC.



Serviços e vantagens do Internet Banking

- **conta corrente:** saldo, extrato, gravação de arquivo para utilizar em MS Money e Quicken (padrão OFC).
- **Poupança:** saldo e extrato
- **Seguros:** recebimento de cheque-consulta para médicos credenciados ao Seguro Saúde do HSBC.
- **Pagamentos:** títulos e serviços públicos de empresas conveniadas, DARF, GPS e Cartões de Créditos do HSBC. Com possibilidade de agendamento.
- **DOC e Transferência:** com possibilidade agendamento.
- **Investimentos:** aplicações, resgates, extrato, posição individual e consolidada e rentabilidade de fundos.
- **Empréstimos:** solicitação e simulação de Crédito especial Pré-aprovado na agência.
- **Cartões de Crédito:** extratos, últimos lançamentos, data de vencimento, melhor dia para a compra, vencimento do cartão, cotação do dólar e pagamento de faturas de cartões do HSBC (Visa, MasterCard e Amex).
- **Serviços:** desbloqueio do Módulo Financeiro; recarga de celular pré-pago de empresas conveniadas; cadastramento, consulta e exclusão dos serviços

Celular Banking, Wap, E-mail Banking, PalmPilot e Débito Automático; consulta ao termo de uso do Internet Banking; alteração da senha de acesso e consulta aos índices econômicos.

- **Consulta Agenda:** informações sobre DOC, pagamento e transferências realizadas via Internet Banking.

Connect Bank

É o tipo de gerenciamento eletrônico que o HSBC oferece a seus clientes de pessoa jurídica, ou seja, o connect bank é uma agência do HSBC dentro da empresa, onde estes clientes podem acessar suas contas e operações sem precisar ir à agência do banco, 24 horas por dia, 365 dias por ano, através de uma moderna interface gráfica.

O connect bank foi desenvolvido com a finalidade de facilitar o dia a dia das empresas, realizando consultas e operações de uma forma segura e eficiente, sempre procurando economizar tempo e recursos da empresa.

A segurança é um dos pontos fortes do connect bank. Todos os dados que trafegam entre o computador da empresa e os computadores do HSBC são criptografados, ou seja, codificados com as mais modernas técnicas para que não possam ser lidos por pessoas não autorizadas.

O connect bank poderá ser acessado via Internet, de qualquer lugar do mundo através do site www.hsbc.com.br.

Serviços e vantagens do connect bank

- tecnologia de última geração com visual moderno e agradável
- acesso via Internet, com agilidade nas informações e serviços
- eficiente processo para auditoria
- processos customizável de delegação de poderes e controle de alçadas
- tópicos de ajuda em todas as telas
- informações atualizadas em tempo real

- gerenciamento de fluxo de caixa
- facilidade na operação e controle de pagamentos, transferências e na impressão de relatórios e comprovantes.

Celular e Pager Banking

É um serviço que envia diariamente o saldo para todos os clientes que possuem celular digital ou Pager, em forma de mensagem na tela. Nesse serviço, o cliente apenas recebe informações uma vez ao dia referente ao saldo e também a posição consolidada do dia anterior. É possível consultar o saldo no final do dia, por meio de um dos canais eletrônicos do HSBC (Telebanco, Caixas automáticos ou Internet Banking).

Serviços disponíveis

- saldo consolidado de conta corrente – disponível e indisponível
- posição consolidada de investimento
- saldo de poupança

E-mail Banking

É um serviço de mensagens eletrônicas, oferecida pelo banco com a finalidade de facilitar definitivamente a vida dos seus correntistas. Enquanto celulares e pagers trazem apenas informações gerais como saldos, o E-mail Banking vai muito mais longe. Por meio dele, o cliente fica sabendo como está sua conta em detalhes, de maneira rápida, simples e segura.

Para completar, o cliente ainda pode decidir com que frequência deseja receber as informações – diária, semanal ou mensal, assim proporcionando comodidade. A segurança é garantida por meio da senha que o próprio cliente escolhe.

- Serviços disponíveis no Email Banking

- extrato de conta corrente com posição atualizada de poupança e investimentos
- extratos de investimentos
- extratos de poupança
- extratos de cartões
- confirmação de lançamentos de compromissos pré-agendados

Palm Pilot

É um serviço que permite carregar o Palm Pilot (computador de mão) com dados de conta corrente. Com isso, o cliente pode ter informações financeiras de seu interesse sempre à mão e também comandar e agendar transferências entre contas do HSBC. O banco deseja em breve ampliar este serviço para que o cliente possa realizar outras transações financeiras a partir do Palm Pilot.

Os serviços disponíveis são os mesmos existentes no Internet Banking.

Caixa Automático

São máquinas que disponibilizam todos os tipos de operações bancárias aos clientes. Estão destinados ao atendimento de todos os clientes (shopping Centers, Aeroportos, Drive-Up, Quiosques e agências).

Estes ambientes estão disponíveis 24 horas para os clientes em tempo integral. Na agência, está disponível com auxílio do estagiário, que tem como objetivo esclarecer dúvidas, orientar clientes novos para o uso das facilidades do auto-atendimento e orientar os usuários sobre os sigilos das informações obtidas nos caixas automáticos. Todas as máquinas disponibilizadas são denominadas de ATM – Automatic Teller Machine, as quais são divididas em:

- **ATM Full:** Máquina que disponibiliza todos os serviços.
- **ATM Cash:** Máquina que disponibiliza todos os serviços exceto depósito.
- **ATM Consulta:** Máquina específica para impressão de extratos.
- **ATM Depositário:** Máquina que disponibiliza todos os serviços exceto saque.

O banco procura ter um cuidado especial com o ambiente dos caixas automáticos, procurando oferecer bem estar e segurança aos clientes, procurando refletir qualidade nos serviços prestados. Esta preocupação não é a toa, no caixa automático é onde ocorre o maior número de tentativas de fraude devido à exposição dos mesmos por 24 horas, podendo qualquer pessoa ter acesso ao ambiente.

Serviços disponíveis no caixa automático.

- **conta corrente e poupança:** saldo, extrato, saque, depósito em cheque e dinheiro.
- **pagamentos:** títulos e serviços públicos de empresas conveniadas, DARF, GPS e Cartões de Créditos do HSBC.
- **DOC e Transferência**
- **Empréstimos:** solicitação e simulação de Crédito especial Pré-aprovado na agência.
- **Cartões de Crédito:** extratos, últimos lançamentos, data de vencimento, melhor dia para a compra, vencimento do cartão, pagamento de faturas de cartões do HSBC (Visa, MasterCard e Amex).
- **Monofone:** possibilita o contato do cliente com a central de atendimento.

Telebanco

É o serviço que o cliente do HSBC pode obter informações financeiras e fazer operações bancárias através do telefone. O serviço está disponível 24 horas por dia, basta

ligar para o número do Telebanco da cidade de origem, informar a conta corrente e a senha exclusiva para este serviço. Na utilização do telebanco pode-se dispor dos seguintes serviços:

- Transferências entre contas e pagamentos de títulos
- Recarga de celular pré-pago
- Consulta de poupança e investimentos
- Empréstimos
- Informações de lançamentos em conta corrente
- Desbloqueio de talões de cheque
- Recebimento de saldo de conta corrente via celular
- Atendimento pessoal

WAP

O cliente cadastra-se através do Internet Banking podendo consultar, quando quiser, os principais indicadores econômicos, saldos de conta corrente, investimentos, poupança, cotação de ações e fundos de investimento do HSBC por meio do celular. O WAP pode ser utilizado também para fazer simulações de empréstimos.

5.3 Auto Serviço

O Auto Serviço é uma opção que o banco oferece aos clientes, através da utilização de envelopes para a realização de operações como pagamento de duplicatas, depósitos, débito em conta corrente ou poupança. Basta seguir as instruções que constam no envelope e depositá-lo no terminal.

Este serviço está disponível apenas dentro das agências por motivo de segurança. Deste modo só pode ser utilizado pelo cliente no horário de expediente aberto ao público.

Esta é uma alternativa que o banco utiliza procurando diminuir o fluxo de clientes dentro da agência, por isso se encontra de uma forma estratégica bem na entrada após a porta de segurança.

5.4 Implantação das inovações tecnológicas direcionadas ao atendimento da clientela do HSBC.

Parte dos sistemas de informações utilizados atualmente pelo HSBC é herança do antigo Banco Bamerindus. Desde que o HSBC iniciou suas atividades no Brasil, em março de 1997, sua tecnologia de informação vem sofrendo modificações, tanto na parte interna direcionada aos funcionários como na de atendimento ao público.

Estas modificações ao longo dos últimos 5 anos trouxeram modernidade, agilidade e inovações nos serviços oferecidos aos usuários, principalmente na parte de atendimento ao cliente.

Desde então, o auto-atendimento tornou-se um dos principais focos do banco, considerando-se que os demais concorrentes vinham investindo muito nesta área e que o sistema bancário brasileiro é considerado um dos mais modernos do mundo.

Assim, o banco começou a investir em máquinas de caixa automático modernas, possibilitando a realização de um maior número de operações. Preocupou-se, também, aumentar o número de operações através do telebanco, e principalmente, no desenvolvimento de um Internet bank ágil e seguro.

Para se ter idéia da evolução ocorrida neste setor, uma máquina de caixa automático, por exemplo, em 1997, não efetuava depósitos em cheque e dinheiro ao mesmo tempo, não realizava pagamentos de duplicatas e nem saques internacionais em dinheiro, serviços estes disponíveis em qualquer banco nos dias de hoje.

Na agência centro Florianópolis do HSBC, o índice de utilização do auto-atendimento pelos clientes em 1997, quando o banco iniciou suas atividades no Brasil era, em média, de 7%. Quase todas as operações eram realizadas diretamente no caixa, ou no balcão de atendimento ou na mesa do gerente.

No final de 1999, o índice de utilização pelos clientes, em média, era de 14%. No início de 2000, deu início a uma forte campanha de direcionamento dos clientes para o auto-atendimento, muitas vezes tendo que impor para obter os resultados positivos. Segundo dados coletados na empresa, no primeiro semestre de 2000 a agência atingiu em média o índice de 30%. No segundo semestre de 2000 já atingia 60%. Em 2001 a agência manteve a média estabelecida pelo banco de 70%, e no início de 2002 conseguiu atingir uma média de 75% do número total de operações realizadas. Este crescimento só se mantém porque o banco procura permanentemente direcionar seus clientes a realizarem o auto-atendimento, as campanhas se tornaram uma constante dentro da agência.

Esta nova alternativa de atendimento causou um grande impacto sobre os clientes, já que estes não tinham o hábito de se auto-atenderem e se defrontavam com uma nova situação, como já foi mencionado anteriormente segundo Laudon & Laudon (1999, p. 211), “normalmente as pessoas resistem a novos procedimentos, novos relacionamentos de trabalho e novas tecnologias porque não estão certas sobre como serão afetadas”.

O grande problema do banco não era a aquisição de equipamentos modernos, e sim a aceitação do cliente frente às novas alternativas de atendimento, já que não se estava lidando apenas com novas tecnologias, mas com toda a cultura de um povo.

A partir deste momento o banco estabeleceu, dentre as metas a serem atingidas, o aumento no número de operações efetuadas no auto-atendimento. Exigindo que as agências alcançassem um índice de 70% do total de operações efetuadas, através de recursos da tecnologia de informação.

Como o banco exigia resultados a curto prazo, as agências partiram para a elaboração de estratégias que elevassem o número de operações no auto-atendimento. A preocupação era de criar nos clientes o hábito de utilizar o auto-atendimento. Uma tarefa difícil já que a utilização em massa da tecnologia da informação é algo muito recente no Brasil.

Na agência centro Florianópolis não foi diferente, montam-se estratégias baseadas nas exigências do banco, como: o direcionamento de uma parte dos funcionários para a área de auto-atendimento, com a finalidade de instruir os clientes a se auto-

atenderem, o que não foi muito fácil já que, as mudanças sempre vêm acompanhadas de resistência por parte das pessoas diretamente afetadas.

Reuniões semanais eram realizadas com o intuito de colher informações e sugestões de melhoria, além de servir como meio de apresentar os índices alcançados e o quanto precisavam ser feitos, deixando sempre de forma clara para os funcionários o objetivo do banco frente às metas estabelecidas.

A utilização de folder também é uma forma bem utilizada pelo banco. Este é um suporte que o Banco HSBC utiliza para todas as suas agência. Através do folder o banco proporciona a seus clientes o conhecimento dos serviços por ele oferecido. Inclui as facilidades que o cliente pode obter utilizando as novas alternativas de serviços e também como forma de instruir o mesmo quanto ao modo de realizar as operações.

Por meio da utilização do folder, o banco procura oferecer ao cliente o canal que mais se adapta às suas necessidades, são eles: o Internet Banking, o e-mail Banking, Telebanco, Cartão de débito, Caixa Automático, Auto-serviço conhecido como envelopinho, Palm Pilot, Celular Pager, Wap e o Débito Automático. (Anexo 2)

O Débito Automático é uma forma que o banco utiliza com a intenção de tirar o cliente da fila, oferecendo-lhe a alternativa de autorizar o débito em sua conta corrente para o pagamento das suas contas de água, energia elétrica, gás e telefone na data do vencimento. Com esta opção, o banco cria o maior número possível de vínculo com o cliente, e ao mesmo tempo procura diminuir, cada vez mais, a quantidade de operações realizadas na boca do caixa.

Outra estratégia utilizada pelo banco foi a diminuição no quadro de funcionários que trabalhavam no balcão de atendimento e, principalmente, nos caixas. Procurando mostrar ao cliente que as formas alternativas de atendimento eram mais rápidas do que os poucos caixas que restavam na agência. Com esta nova filosofia de atendimento, o banco buscou também agilizar o atendimento de uma forma econômica.

Como já foi citado anteriormente, dado fornecido por Teixeira (2000) comprovam que atender a um cliente na agência custa 1,07 dólar. Pelo telefone, o preço cai para 55 centavos de dólar e, Via Internet, para 2 centavos de dólar. Assim, uma transação pela WEB pode ser 90% mais barato do que uma feita na agência física.

Qualquer um pode se conectar na rede a qualquer momento, pois já está montada, tem custo baixo de uso e implantação, tornando-se universal. Através da Internet é possível obter informações de qualquer canto do mundo. A grande preocupação dos banqueiros, porém, é elaborar a melhor estratégia possível para tirar proveito disso.

Esta revolução on-line combina com as forças de companhias estrangeiras como o HSBC, banco inglês. Neste contexto, o HSBC está desenvolvendo projetos para a criação de um banco Virtual, que tem como objetivo criar o modelo de atendimento do século 21. Portanto, a idéia do Banco é levar os clientes das agências para a rede. Já que conquistar e manter clientes através da rede é uma tarefa extremamente difícil, o custo é elevado, e experiências comprovam que a clientela que procura o serviço on-line é menos fiel e interessante que a média (HSBC Bank do Brasil, 2002).

No entanto, ninguém acredita que a Internet um dia eliminará a importância das agências bancárias. Pois, apesar do surgimento de empresas de serviços financeiros totalmente virtuais, a troca de informações por contato físico entre as pessoas é um dos fatores fundamentais para o bom relacionamento, que acaba se convertendo em negócios.

Como dirá qualquer banqueiro, credibilidade e relacionamento com o cliente são dois patrimônios que nem mesmo a mais endinheirada das novas empresas de Internet pode comprar, (Teixeira, 2000).

Como se sabe, as inovações tecnológicas nem sempre são sinônimos de benefícios, apresentando também o seu lado negativo, principalmente no que diz respeito à substituição do homem pela máquina e pela utilização por pessoas mal instruídas. Em verdade, a automatização dos serviços cria uma ausência de relacionamento entre os bancários e os clientes, o que pode prejudicar o bom desempenho da área de negócios.

A maior parte das vendas de produtos massificados é realizada nas agências, através do contato direto entre o cliente e o gerente de relacionamento. Se o contato direto diminuir, a produção também pode sofrer uma diminuição, se nada for feito para gerenciar essa mudança.

Na atual situação econômica do país, as vendas de produtos massificados, como seguros, título de capitalização, são os principais fatores de rentabilidade das instituições financeiras. Por isso, é importante refletir até que ponto a automatização dos serviços

bancários pode trazer benefícios e de que forma se pode agir para diminuir os riscos implícitos ao seu uso, na maioria dos casos indispensável.

5.5 O comportamento da clientela em relação ao uso das novas tecnologias

A cada dia a disputa no mercado mundial é maior. Com isso as empresas buscam cada vez mais serem competitivas, modernizando-se e automatizando seus serviços para ganharem maior velocidade e competitividade. Como já mencionado anteriormente, “A imposição do mercado ou ramo de negócio faz com que a empresa invista em tecnologia da informação para sobreviver, igualar-se a um concorrente, como ocorre com frequência na área de serviços financeiros” (Alves & Fernandes, 1992, p.34).

No Brasil, o mercado não resistiu por muito tempo e se abriu para o mundo. Com isso, grandes multinacionais se estabeleceram no país e trouxeram como bagagem toda uma cultura organizacional. O Banco HSBC é uma dessas empresas, com uma cultura organizacional bem definida e com grande potencial de mercado.

Sendo assim, um exemplo de empresa que procura todo dia se atualizar, modernizando seus sistemas através da utilização de novas tecnologias e sistemas de informação eficientes.

Como as mudanças no mercado tornam-se cada vez mais rápidas, é preciso que o banco acompanhe esta tendência.

Assim, o Banco busca modernidade através da automatização dos serviços a clientes. Implantou um sistema de atendimento através da utilização de sistemas de informação e tecnologia da informação. Este processo revoluciona então o modo de atendimento ao cliente, onde o próprio cliente se atende, utilizando recursos oferecidos pelo banco.

Deste modo, o cliente começa a perder contato humano dentro do banco, já que, na própria entrada da agência ele é direcionado para as máquinas para se auto-atender.

Esta falta de contato físico, se fosse num país como os Estados Unidos, não faria tanta falta como faz para o brasileiro, povo que sente a necessidade de contato direto com o próximo. Como já foi citada anteriormente, através de Holanda (1995), a herança que o

povo brasileiro deixará para a civilização será a cordialidade, traço marcante na cultura brasileira, pela sua generosidade, afeto e principalmente calor humano.

Assim a diminuição do contato físico talvez seja um dos principais fatores do grande impacto que a automatização do serviço bancária está causando nos clientes brasileiros.

Em Florianópolis, na agência centro, não é diferente: muitos clientes sentem a necessidade de serem atendidos por pessoas, muitas vezes pelo prazer de uma simples troca de palavras, um bom dia, um café para botar os assuntos de futebol em dia e até mesmo por confiarem muito mais no serviço prestados por pessoas do que por máquinas.

Este é um traço forte de uma cultura que valoriza muito a amizade e não o individualismo, uma máquina se torna objeto frio que, muitas vezes, em vez de aproximar mais o cliente ao banco acaba afastando-o. Como já mencionado anteriormente, Holanda (1995, p.149) já dizia, “Um negociante de Filadélfia manifestou certa vez a André Siegfried seu espanto ao verificar que, no Brasil como na Argentina, para conquistar um freguês tinha necessidade de fazer dele um amigo”.

No dia-a-dia da agência é comum se defrontar com a insatisfação de uma considerável quantidade de clientes quanto ao atendimento prestado, principalmente em decorrência das mudanças repentinas que os pegam de surpresa.

Muitas pessoas não têm o hábito de realizar as operações bancárias, já que essas sempre eram realizadas por funcionários do banco, apresentando assim medo e insegurança na hora de concretizá-las. Procuram sempre algum funcionário que possa auxiliar e, muitas vezes, pedem para que os mesmos efetuem a operação, recusando-se a aprender, alegando que não gostam de computadores.

Outros clientes recusam-se a se auto-atender, alegando que desta forma contribuíram para o aumento do desemprego no país. Esse é um dos comportamentos mais comuns observados entre os clientes, e que acaba servindo de desculpa para aqueles que não confiam no sistema de auto-atendimento que o Banco oferece.

Outro aspecto é a desconfiança do cliente, não aceita auxílio porque se alguém vai junto com ele até a máquina pode descobrir sua senha. Deste modo, acaba criando uma barreira que dificulta o auxílio dos funcionários no atendimento.

Como o banco necessita de relacionamento para concretizar seus negócios, deveria rever seus conceitos, procurando uma maior proximidade e não distanciamento de seu cliente, evitando que o mesmo entre na agência para que realize todas as suas operações na porta de entrada do banco.

O sistema de atendimento que o HSBC está oferecendo é indispensável para que o banco continue seu crescimento dentro do país. Muitas clientes já se adaptaram e realizam todas as suas operações através dele, mais uma parcela considerável que não se adaptou ainda à mudança resiste, procurando ser atendido por pessoas. Na maioria das vezes por que não estão preparadas adequadamente.

6 PESQUISA E ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DA CLIENTELA DIANTE DO USO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO DISPONÍVEL NO HSBC

Apresentam-se, aqui, as constatações verificadas durante a realização da pesquisa, para respostas às perguntas de pesquisa. Foram tomadas como base para estas respostas, as entrevistas realizadas na etapa de coleta de dados e as observações do pesquisador.

1. Como ocorreu a mudança para o usuário em relação aos novos serviços de atendimento que o banco está oferecendo? (velocidade da mudança oferece segurança, já era usuário antigo, prefere o sistema de atendimento antigo).

Neste primeiro questionamento verificou-se que o cliente viu-se obrigado a mudar seus hábitos repentinamente. Acostumado a entrar nos bancos e dispor de uma bateria de caixas à sua disposição, sentiu o impacto da mudança e da necessidade de se adaptar rapidamente ao novo método.

Parte das pessoas admitiu ser favorável ao novo sistema de atendimento, visando à melhoria nos serviços e na rapidez do atendimento, só que tais pessoas apresentam desconfiança quanto à segurança oferecida, principalmente pelo elevado número de fraudes que acontecem todos os dias, preferindo, neste caso, o atendimento realizado no caixa, porque a operação é concretizada em sua presença. Estes fatos evidenciam-se nos seguintes depoimentos:

“(...) acho bom e rápido esta nova alternativa de atendimento, mas se tivesse uma quantidade maior de caixas, certamente esperaria para ser atendido lá em cima (*bateria de caixas no segundo piso da agência*) (...)”, “(...) no caixa tenho a certeza de que a operação foi concretizada, o depósito cai na hora na conta corrente (...)”, “(...) sempre que venho nesta agência me obrigam a realizar meus depósitos nas máquinas. Há pouco tempo atrás não era assim (...)”, “(...) não me sinto seguro contando dinheiro na entrada do Banco, os locais não são muito apropriados, e os seguranças ficam do lado de dentro da agência (...)”, “(...) acho muito favorável estas mudanças, mas gosto de ser atendido por

determinado funcionário, que me trata muito bem (...)”, “(...) gosto muito de realizar minhas operações pela Internet, sou comodista e prático, não gosto de ir ao banco (...)”.

A clientela entende a necessidade da evolução dos processos, mas estão passando por um processo de adaptação como se evidenciou nos depoimentos. Boa parte prefere o sistema de atendimento antigo por sentirem maior segurança. Outros clientes gostam de serem bem atendidos por pessoas do Banco.

2. O Banco ofereceu informações necessárias quanto ao uso correto dos sistemas de informações, ou ofereceu algum tipo de treinamento? Precisou de ajuda?

Neste segundo questionamento, verificou-se que o cliente recebeu auxílio do banco no primeiro contato com os novos sistemas de informações, só que de forma limitada por dispor de poucas pessoas para ajudar nos dias de maior movimento. Em geral, os entrevistados não receberam nenhum tipo de treinamento e precisaram de ajuda para realizem as operações bancárias, já que não possuem muita prática neste tipo de serviço.

Pode-se evidenciar estes resultados pelos seguintes depoimentos:

“(...) não recebi muita informação, apenas uma pequena ajuda de uma funcionária que fica na entrada, o problema é que às vezes tem muito movimento e poucas pessoas para ajudar (...)”, “(...) o banco oferece material para ajudar na realização das operações, mas os folders ficam do lado de dentro, e para entrar na agência dá muito trabalho, então peço para alguém me ajudar (...)”, “(...) não quero nem saber de informações, não gosto de realizar meus depósitos no caixa automático, gosto de ser atendido direto no caixa, mesmo que a tenha fila (...)”, “(...) não precisei de nenhuma ajuda, já sou acostumado a realizar minhas movimentações nas máquinas (...)”.

No entanto, entre os vinte entrevistados, oito pessoas não precisaram de nenhum suporte por parte do banco para utilizar os serviços de auto-atendimento, pois já tinham o hábito de utilizar as máquinas e o auto-atendimento.

3. Quanto ao domínio do uso, como aprendeu a utilizar?

A maior parte dos entrevistados aprendeu a utilizar os novos sistemas através do auxílio dos funcionários. Uma pequena parte aprendeu sem auxílio nenhum. Grande parte

dos clientes não possui total domínio, pois alguns não utilizam o Internet Bank, outros não conhecem os serviços que o Telebanco Oferece por que costumam realizar saques, pagamentos e depósitos na própria agência. Tais constatações ficam evidenciadas através dos depoimentos a seguir:

“(...) aprendi na marra, não tinha outra opção se não meter a cara e aprender, tenho que aceitar as mudanças, o futuro é isso aí. (...)”, “(...) tenho domínio apenas no caixa automático, é o único sistema de atendimento alternativo que utilizo(...)”, “(...) aprendi com as meninas que ficam na entrada, me sinto mais confiante com esta ajuda (...)”, “(...) geralmente esqueço como se efetua o depósito, então peço auxílio a algum funcionário (...)”, “(...) já possuo computador há muitos anos, e não tenho dificuldade de lidar com nenhuma máquina (...)”, “(...) acho bem tranquilo a utilização das novas alternativas de atendimento, é só seguir as instruções (...)”.

Nota-se que aqueles que já possuem contato há mais tempo com computadores não encontram nenhuma dificuldade, ao contrário de uma grande parte da população que ainda não tem acesso a esta tecnologia.

4- Quanto ao desempenho do sistema e suas funções, atende às expectativas?

O desempenho de uma forma geral é considerado bom, ainda apresenta muitas deficiências conforme relato de alguns clientes:

“(...) não gosto de fazer minhas operações bancárias utilizando o envelope de auto-serviço, não recebi vários comprovantes em minha casa, e às vezes não estão disponíveis na agência (...)”, acho que apresenta um bom desempenho, mas poderia melhorar em relação aos depósitos que não caem na hora na conta corrente (...)”, “(...) muitas vezes preciso levar o comprovante de pagamento na hora, e o auto-serviço não me fornece (...)”, “(...) gosto do desempenho do sistema do banco, o único problema é que não posso digitar o nome do depositante no caixa-automático (...)”, “(...) utilizo muito o Internet Bank em minha empresa, gosto do sistema operacional, possui todas as funções necessárias, mas durante o dia tenho dificuldade de acessá-lo (...)”, “(...) não tenho opinião formada, utilizo muito pouco, quando tenho algum pagamento ou depósito realizo no caixa ou minha gerente faz para mim (...)”.

As tecnologias de comunicação que o banco oferece no atendimento à clientela ainda estão evoluindo conforme suas necessidades. A cada dia novas funções são implantadas proporcionando ao cliente novos serviços. A tendência é de que no futuro 99% das operações sejam realizadas através do auto-atendimento, por isso, como todo processo, este também acontece de forma gradativa.

5. O que representa esta mudança para você?

Nesta questão percebe-se que os clientes vêem esta mudança como algo inevitável, já que as empresa estão cada vez mais investindo em equipamentos modernos. De modo geral, a clientela entrevistada entende que esta mudança está favorecendo os bancos, e não os clientes, já que, quem está realizando as operações são os clientes e não os funcionários. Segundo alguns depoimentos esta mudança representa um aumento no desemprego, pela diminuição do número de funcionários.

Os depoimentos a seguir confirmam estas constatações:

“(...) esta mudança representa para mim, uma melhora no atendimento, proporcionando maior rapidez (...)”, “(...) acho favorável, mas de modo geral, representa um aumento no desemprego, cada dia que eu venho aqui, tem um número menor de funcionários (...)”, “(...) aumento nos lucros do banco, quanto mais aumentam as taxas, mais eu trabalho para o banco (...)”, “(...) representa uma melhora nos serviços que o Banco presta a seus clientes (...)”. “(...) representa uma dificuldade de resolver meus problemas, já que as máquinas não resolvem, como vou dialogar com um computador, preciso das pessoas para me ajudar (...)”.

Ocorrem reações contrárias à mudança, mas a clientela reconhece que tal processo é necessário para que se tenha um número maior de alternativas em atendimento, não dependendo somente da ida à agência.

6- Qual a atitude diante da inovação, (resistência, colaboração, indiferença).

Nesta última questão, identifica-se certa resistência por parte daqueles que não tem o hábito de utilizar as máquinas, e que não confiam no sistema de auto-serviço. Mas a colaboração também se faz presente entre os entrevistados, quando, por exemplo, se

dispõem a aprender e a participar do processo, só que de forma gradativa, com apoio do Banco ao oferecer suporte e treinamento. Os depoimentos a seguir confirmam:

“(...) sou favorável, se for para melhorar o atendimento, estou disposto a comprar a idéia (...)”, “(...) a inovação é inevitável, esta diretamente ligada ao progresso, mas esta causando aumento no desemprego do país (...)”, “(...) acho que a inovação esta privilegiando muito os bancos e pouco os clientes, as taxas estão cada vez mais elevadas (...)”, “(...) a inovação é importante, traz certos benefícios para a população, mas eu só realizo meus pagamentos no caixa, me sinto melhor (...)”.

O cliente costuma apresentar resistência quando o banco não os previne em relação às mudanças que iram ocorrer, ou quando impõe algum serviço, não dando ao cliente a liberdade de escolha.

7 ALTERNATIVAS DE AÇÃO VISANDO UMA MELHOR ABSORÇÃO DA TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO POR PARTE DA CLIENTELA DO HSBC.

Com a introdução de novas tecnologias de informação o Banco procurou proporcionar alternativas de atendimento a seus clientes, só que estas alternativas foram, de certo modo, impostas pelo Banco para que o cliente aceitasse este serviço como a única alternativa de realizar suas operações bancárias.

Este fato causou uma grande mudança na rotina dos clientes, que eram acostumados a ser atendidos apenas por pessoas e não por máquinas. Como toda mudança gera medo nas pessoas por se defrontarem com o desconhecido, alguns clientes começaram a demonstrar comportamentos de resistências quanto a estas formas de realizar as operações. Como já citado anteriormente, “normalmente as pessoas resistem a novos procedimentos, novos relacionamentos de trabalho e novas tecnologias porque não estão certas sobre como serão afetadas” (Laudon & Laudon, 1999, p. 211).

Com isto, o Banco enfrenta uma grande dificuldade de convencer o cliente a se auto-atender utilizando os recursos disponíveis, como as máquinas de caixa automático, o telebanco, o auto-serviço entre outros. Esse quadro deve-se não só em função do aspectos da cultura brasileira, como já foi mencionado anteriormente, mas também pelo despreparo do usuário na utilização destas novas alternativas, o que foi confirmado pela observação diária vivenciada dentro da agência.

Desta forma, propõem-se aqui algumas alternativas de ação para gerenciamento dessas questões, baseadas na literatura, que pode auxiliar o Banco no melhor preparo de seus clientes para a utilização de seus serviços.

A primeira é baseada no que Conner (1995) propõe; Para o autor, o segredo é aumentar a resiliência dos resistentes, como segue: Entender a mecânica básica da resistência humana; Enxergar a resistência como uma reação natural e inevitável à quebra de expectativas; Interpretar a resistência como uma deficiência de habilidade ou disposição; Encorajar e participar de expressões abertas de resistências; e Entender que a resistência positiva é tão comum quanto àquelas percebidas como negativas, e que ambas seguem suas respectivas seqüências de eventos que podem ser antecipadamente gerenciadas.

Entender a resistência humana é fator fundamental para que haja respeito em relação à natureza do homem, não impondo, mas sim mostrando o caminho para que este se adapte como ser pensante aos novos sistemas. Todo homem é dotado de capacidade, alguns com limitações em determinados assuntos, por isso deve ser mantido o respeito às suas limitações procurando, encorajar e incentivar as pessoas a absorverem novos métodos através de uma preparação gradativa, proporcionando material de suporte, orientação, e principalmente tempo para a adaptação, evitando sempre a imposição.

Outras alternativas são citadas por Kotter & Schlensinger (1994), que consideram necessárias as seguintes ações sobre os envolvidos: Educação e comunicação; Participação e envolvimento; Facilidade de apoio financeiro, psicológico, de treinamento e de tempo; Negociação e acordos através de incentivos; Manipulação e Co-optação; Coerção explícita e implícita. Provocar o comprometimento também é essencial para reduzir as manifestações de resistência.

O Banco atualmente utiliza estratégias para provocar o comprometimento da clientela, como a moeda virtual chamada *Dots*. É uma pontuação que o cliente ganha cada vez que utiliza os serviços de pagamento de títulos e transferência de valores via Internet Bank, podendo trocar seus pontos por milhas em viagens aéreas, ou desconto na realização de *Ted*.

Esta estratégia poderia funcionar para os demais serviços de auto-atendimento, provocando assim, maior comprometimento do cliente na utilização destes serviços. O cliente poderia receber, em vez de *Dots*, descontos nas tarifas bancárias à medida que fosse utilizando os meios alternativos de atendimento. As pessoas sentem-se incentivadas e comprometidas quando recebem um benefício a seu favor, não é por acaso que as empresas oferecem prêmios para seus funcionários se atingirem as metas.

Já que o Banco obtém uma maior economia através do auto-atendimento, poderia da mesma forma dar descontos para seus clientes quando utilizassem o mesmo.

Outros dois aspectos fundamentais, a educação e comunicação, não se adquirem da noite pro dia. Tais, dizem respeito a processos gradativos, por isso é necessário um tempo de adaptação. É importante que as organizações participem e se envolvam neste processo.

Dar suporte, fornecer material que auxilie na preparação das pessoas, e tempo para a absorção das novas alternativas de atendimento, são fatores que se bem administrados podem reduzir em muito a resistência. O Banco poderia disponibilizar de um número maior de funcionários para prestar auxílio no atendimento, e também, máquinas onde o cliente possa realizar um simulado das operações.

Neste contexto, há que se dispor de recursos, especialmente tempo e dinheiro, buscando atrair clientes e funcionários na luta por mudanças positivas à organização e à sociedade. Vale lembrar Laudon & Laudon (1999), os quais enfatizam a importância de se estimular uma pessoa a participar de uma determinada solução. Podendo-se torná-la mais comprometida na execução da mesma, bem como reduzir seu temor diante de mudanças. É mais provável que as pessoas aceitem uma solução na qual tiveram treinamento apropriado e se a mesma tiver o apoio da administração (Laudon & Laudon, 1999).

O cliente precisa estar consciente da sua importância no processo de mudança e de funcionamento das novas tecnologias de informação. As organizações devem sempre dar prioridade ao aprendizado, fornecendo informações e condições necessárias para o bom desempenho do processo.

Outra alternativa está diretamente relacionada com o aspecto cultural do brasileiro, que dá prioridade ao bom relacionamento e troca de calor humano. O Banco poderia direcionar, com maior facilidade, seus clientes para o auto-atendimento utilizando seus gerentes de relacionamento. Estes, por conhecerem melhor os clientes de suas carteiras e obterem a confiança dos mesmos, poderiam aos poucos demonstrar a comodidade e facilidade que os novos sistemas podem proporcionar.

O processo de automatização dos serviços bancários está diminuindo cada vez mais o contato físico entre os funcionários e os clientes. No entanto, o Banco precisa estabelecer relacionamento para comercializar seus produtos, e uma forma de vender bem, é aproximar-se do cliente e saber qual a sua necessidade. Assim, o Banco poderia ter uma maior flexibilidade quanto ao atendimento, não forçando o cliente a só usar serviços eletrônicos. Adicionalmente, poderia se aproximar cada vez mais dele, adquirindo sua confiança e procurando saber que tipo de atendimento o cliente espera do Banco. Os funcionários merecem, assim, igual atenção neste processo, já que necessitam de

treinamento específico que os capacite a lidar com a clientela de forma adequada, considerando seu perfil e possíveis comportamentos diante das tecnologias.

8 CONCLUSÕES

Dado o exposto, conclui-se que, com a competição cada vez maior no mercado a automatização dos serviços bancários faz-se necessária. É impossível sobreviver nesta competição global sem estar atento ao macroambiente, acompanhando as mudanças e tendências de mercado.

O HSBC procurou estar atualizado, implantando sistemas modernos, e através destes, oferecer um maior número de alternativas para o cliente.

Nada disso está errado, esta evolução nos processos é natural, mas como toda mudança traz resistência e medo às pessoas, as organizações deveriam se preparar melhor quanto à implantação de um novo sistema, procurando oferecer maior suporte à sua clientela.

Este suporte inclui, um número maior de funcionários auxiliando a clientela, investimentos em segurança, tanto dos sistemas como das próprias pessoas envolvidas no processo, compreender as necessidades dos clientes, não generalizando, achando que todos os problemas do cliente serão resolvidos se forem utilizados os serviços alternativos e, principalmente, respeitar aqueles que não lidam bem com inovações.

É preciso, também, que as empresas estrangeiras antes de se instalarem no Brasil procurem conhecer bem a cultura e as características desse povo. O brasileiro, como citou Holanda (1995), é o homem cordial, aquele que oferece hospitalidade a todo mundo, e tem a necessidade de manter relacionamento e contato com o próximo, e precisa da mesma forma receber o mesmo tratamento. Em verdade, o Banco vem pecando no que tange a este aspecto, quando muitas vezes barra seus clientes na entrada, obrigando-os a realizarem suas operações nos caixas automáticos, ou até forçando-os a ligar de suas residências para o telebanco ou acessar o Internet Bank.

Tais alternativas de serviços apresentam muitos fatores positivos tanto para a clientela como para o banco, mas é importante salientar que o banco obtém lucros altíssimos com a venda de produtos, e sem relacionamento direto com a clientela estes não se concretizam.

É importante que o banco reveja seus conceitos em atendimento para não sofrer as consequências disso mais tarde. Resistir ao novo faz parte da natureza humana, não se

tratando certamente de algo fácil de se lidar. Desse modo, exige ações estratégicas por parte dos gestores para que se possa obter proveito das inovações realizadas no ambiente organizacional e, especialmente, para que se evitem os efeitos negativos advindos da mesma. Neste contexto, os clientes do Banco HSBC merecem especial atenção, posto que se configura em uma empresa que está constantemente inovando em termos tecnológicos. Afinal de contas, o cliente é a razão de viver da organização, ouvi-lo antes de qualquer ação é um diferencial, que pode render fidelidade e lucros altíssimos.

9. BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Antônio Augusto. **O que é cultura popular**. 13º ed. São Paulo: Brasiliense, 1988.

ALVES, Murilo Maia & FERNANDES, Aguinaldo Aragem. **Gerência Estratégia da tecnologia da informação**. São Paulo: LTC, 1992.

CARVALHO, Maria Cecília Maringoni de. **Construindo o saber**: metodologia científica – fundamentos e técnicas. 4ed. São Paulo: Papirus, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1991.

CONNER, D.R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informática. São Paulo: Futura, 1998.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1987.

EATON, John & SMITHERS, Jeremy. **Tecnologia da informação**: um guia para empresas, gerentes e administradores. Rio de Janeiro: Campus, 1984.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional**: formação, tipologia e impactos. São Paulo: Makron, 1991.

GATES, Bill. **A empresa na velocidade do pensamento**: com um sistema nervoso digital. 2ªed. São Paulo: Cia das Letras, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 1991.

HSBC BANK DO BRASIL. **Linha de frente**. Cliente é patrimônio. Banco HSBC S.A. abril.2002.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ºed. São Paulo. Cia das Letras. 1995.

JACOBSEN, Alessandra de I. **Implantações do uso da tecnologia de informação como recurso de inovação no ambiente organizacional**. Revista de ciência da administração. UFSC. Centro Sócio Econômico.v.2 nº4. p.7 à 19. (set. 2000).

JUDSON, A. S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1980.

KEEN, Peter G. W. **Guia gerencial para a tecnologia da informação**: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KOTTER, J.P. & Schlensinger, L.A. **Choosing strategies for change**. Business Review Paperback nº 90064. 1994

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1990.

LAUDON, Kenneth C. & LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MOTTA, Fernando C. Prestes & CALDAS, Miguel P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

PRINCE, Thomas. **Sistemas de informação**: planejamento, gerência e controle. Rio de Janeiro: LTC, 1975.

REZENDE, Denis Alcides & ABREU, Aline França de. **Tecnologia da Informação**: aplicada a sistemas de informação empresariais. São Paulo: Atlas, 2000.

RICHARDSON, Roberto J. *et all* . **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

RODRIGUEZ, Martins & FERRANTE, Augustin. **A tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

SODRÉ, Nelson Werneck. **Síntese da história da cultura brasileira**. 13º ed. São Paulo: Difel, 1985.

STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ªed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAPSCOTT, Don & CASTON, Art. **Mudança de Paradigma**: a nova promessa da Tecnologia de Informação. São Paulo: Makron Books, 1995.

- TEIXEIRA, Sérgio. Por um fio. **Exame**. São Paulo, V. 714, n. 10, p. 160 –162, maio. 2000.
- TORRES, Norberto. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TORRES, Norberto. **Planejamento de informática na empresa**. São Paulo: Atlas, 1989.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2000.
- VERRI, Lewton Burity. **A informática na administração da qualidade**. São Paulo: Nobel, 1999.

10 ANENOS

ROTEIRO DE PESQUISA

- 1- Como ocorreu a mudança para o usuário em relação aos novos serviços de atendimento que o banco está oferecendo? (velocidade da mudança, oferece segurança, já era usuário antigo, prefere o sistema de atendimento antigo).
- 2- O banco ofereceu informações necessárias quanto ao uso correto dos sistemas de informação, ou ofereceu algum tipo de treinamento? Precisou de ajuda?
- 3- Quanto ao domínio no uso, como aprendeu a utilizar?
- 4- Quanto ao desempenho do sistema e suas funções, atende às expectativas?
- 5- O que representa esta mudança para você cliente?
- 6- Qual a atitude diante da inovação? (resistência, colaboração, indiferença).

Telebanco

o HSBC sempre ao seu lado,
onde você estiver

atendimento

FÁCIL



Rápido
e seguro.

HSBC



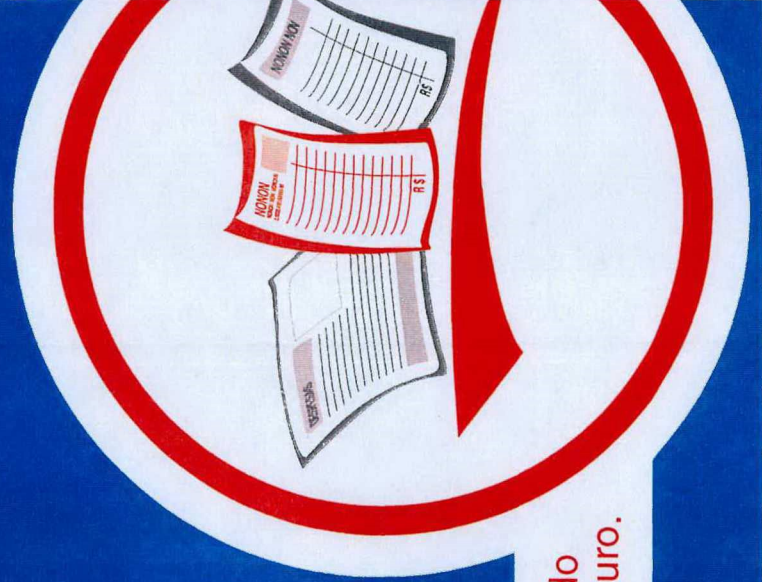
SEU MUNDO DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Débito Automático

suas contas sempre em dia,
sem precisar ir ao banco

atendimento

FÁCIL



Rápido
e seguro.

HSBC



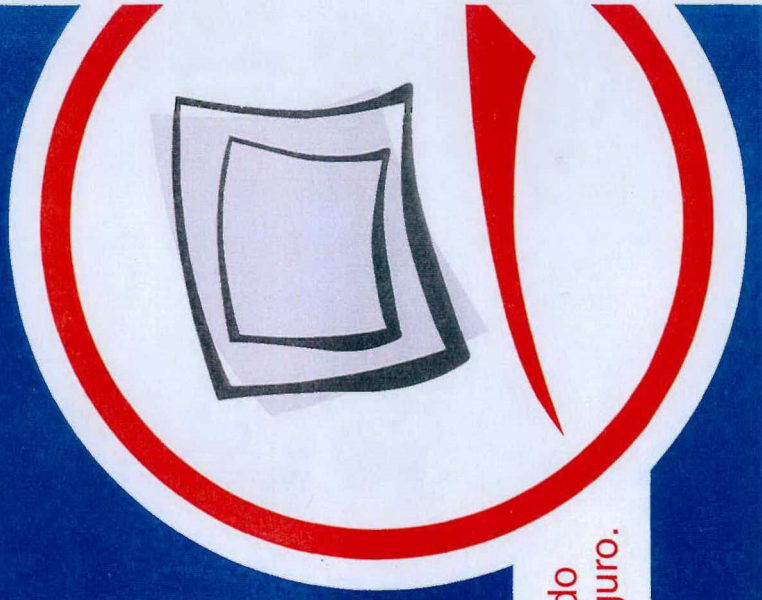
SEU MUNDO DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Internet Banking

sua conexão com comodidade

atendimento

FÁCIL



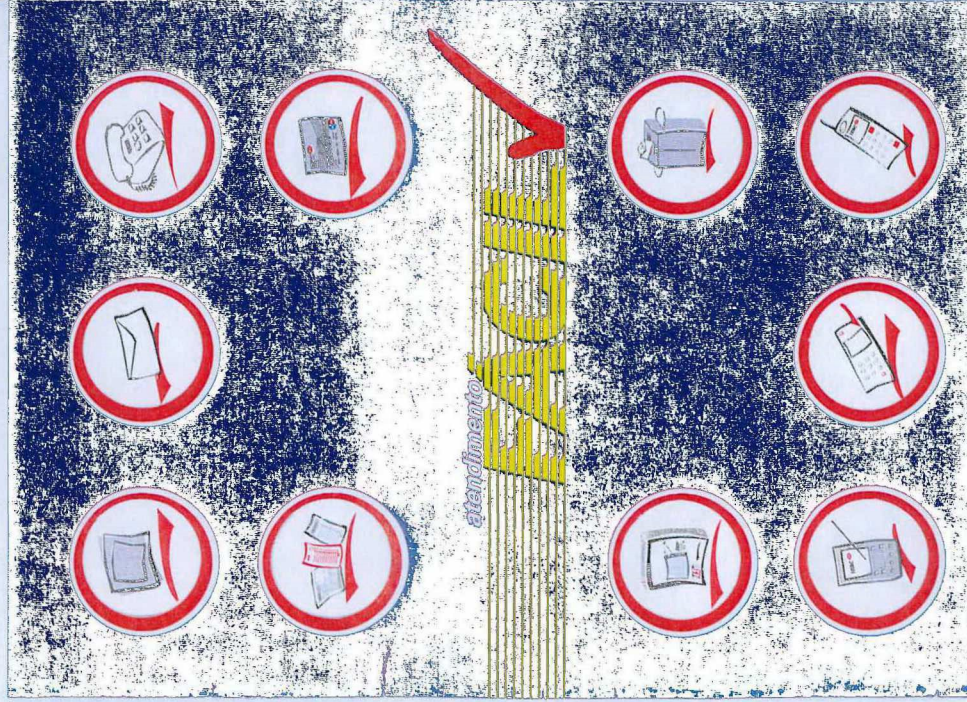
Rápido
e seguro.

HSBC



SEU MUNDO DE SERVIÇOS FINANCEIROS

Auto-Atendimento
é tão rápido como furar fila



SEU MUNDO DE SERVIÇOS FINANCEIROS

**Escolha o canal que
mais se adapta às
suas necessidades.**

Internet Banking



Além de rápido e seguro, o Internet Banking é gratuito, sem limite de uso e fica 24 horas por dia à sua disposição. Com este serviço, você realiza a maioria das suas transações financeiras, sem sair de casa ou do escritório, e ainda tem a vantagem adicional de poder pagar títulos de outros bancos até as 19h e títulos do HSBC até as 21h do dia do vencimento. Assim, você economiza tempo e dinheiro. Por exemplo: um DOC pelo Internet Banking custa menos da metade do valor cobrado na agência. Acesse o site www.hsbc.com.br e veja como é simples aproveitar as vantagens do seu banco com toda a comodidade e a conveniência da internet.

e-mail Banking



Com o e-mail Banking, fica fácil administrar seu dinheiro. É muito simples: você recebe em seu endereço eletrônico, na frequência que desejar, seus extratos de conta corrente, investimentos e seguros. Além disso, você também pode receber extratos do Life Protection, Máxima Previdência e avisos de lançamento das operações pré-agendadas no Internet Banking que já foram efetivadas. Para sua segurança, os e-mails enviados só poderão ser abertos por você, por meio da senha que você registra no Internet Banking. Acesse o site www.hsbc.com.br e cadastre-se na opção Serviços. Este serviço é gratuito.

Celular e Pager



Você pode receber os saldos de conta corrente, poupança e investimentos diretamente no seu celular ou pager. Basta cadastrar-se pelo Internet Banking ou Telebanco.² Algumas operadoras de telefonia cobram pelo envio de mensagem. Informe-se na sua operadora. O HSBC oferece este serviço gratuitamente.

1- Serviço disponível para clientes que possuem aparelho celular digital ou pager na área de cobertura das operadoras parceiras do HSBC.
2- Só para celular.

WAP



Utilizar seu celular WAP é mais uma maneira de ter o HSBC sempre ao seu lado. Cadastre-se pelo Internet Banking e consulte, sempre que quiser, os principais indicadores econômicos, saldos de conta corrente, investimentos, poupança, cotações de ações e Fundos de Investimento do HSBC. Aproveite o WAP também para fazer simulações de empréstimos. Este serviço é gratuito.

